

Interaktionsprozesse bei der Vermarktung von Investitionsgütern

– Eine Analyse am Beispiel von Verdichtungsgeräten –

Dissertation
zur Erlangung des Grades eines
Doktors der wirtschaftlichen Staatswissenschaften
(Dr. rer. pol.)
des Fachbereichs
Rechts- und Wirtschaftswissenschaften
der Johannes Gutenberg - Universität
Mainz

vorgelegt von
Dipl. oec. Annemarie Kraus
aus Halsenbach

1986



Digitized by the Internet Archive
in 2026

Interaktionsprozesse bei der Vermarktung von Investitionsgütern

– Eine Analyse am Beispiel von Verdichtungsgeräten –

Dissertation
zur Erlangung des Grades eines
Doktors der wirtschaftlichen Staatswissenschaften
(Dr. rer. pol.)
des Fachbereichs
Rechts- und Wirtschaftswissenschaften
der Johannes Gutenberg - Universität
Mainz

vorgelegt von
Dipl. oec. Annemarie Kraus
aus Halsenbach

1986

Erstberichterstatter:	Prof. Dr. Klaus Backhaus
Datum der Berichterstattung:	3. Juli 1986
Weitberichterstatter:	Prof. Dr. Helmut Diederich
Datum der Berichterstattung:	14. Juli 1986
Tag der mündlichen Prüfung:	1. Oktober 1986

I N H A L T S U E R Z E I C H N I S

1. DAS PROBLEM	1
2. DIE THEORETISCHE ANALYSE DER TRANSAKTIONSPRO- ZESSE	9
2.1. Literaturüberblick über Ansätze zum Inve- stitutionsgütermarketing	9
2.1.1. Die isolierte Betrachtungsweise der Absatz- bzw. Beschaffungsvorgänge	9
2.1.2. Die Interaktionsansätze	10
2.1.2.1. Der Grundgedanke der Inter- aktionsansätze	10
2.1.2.2. Die Gliederung der Interak- tionsansätze nach Art und Anzahl der Beteiligten	11
2.1.2.3. Die Gliederung der Interak- tionsansätze nach ihrem In- halt	13
2.2. Theoretischer Ansatz zur Analyse der Inter- aktionstypen	23
2.2.1. Die Darstellung und Einordnung des Ansatzes	23
2.2.2. Die Ableitung der Hypothesen zum vorgestellten Interaktionsansatz	28
2.2.3. Das Zusammenhangspostulat zwischen Interaktionstypen und dem Marke- tingerfolg	36
3. DIE ERHEBUNG	38
3.1. Die Anforderungen an die Erhebung	38
3.2. Die Grundgesamtheit und das Auswahlver- fahren	39

3.3. Die Methode der Untersuchung	43
3.3.1. Die Dokumentenanalyse	43
3.3.2. Die Operationenmatrix	45
3.3.3. Die Erhebungsblätter	49
4. DIE EMPIRISCHE ANALYSE DER TRANSAKTIONSPRO- ZESSE	51
4.1. Die entscheidungsrelevante Abgrenzung	51
4.2. Die deskriptive Analyse von Interaktions- struktur und Interaktionsverlauf	53
4.2.1. Der Einfluß beteiligter Organisa- tionen	53
4.2.2. Die Konkurrenzintensität	55
4.2.2.1. Das Ausmaß der Konkurrenz- Konsultation	55
4.2.2.2. Die Klassifikation nach un- terschiedlicher Konkurrenz- intensität	58
4.2.3. Der Interaktionsverlauf	68
4.2.3.1. Der Stellenwert problemlö- sungs- und verhandlungs- orientierter Teilaufgaben	68
4.2.3.2. Die Bedeutung der Tätigkei- ten	73
4.2.3.3. Die Bedeutung der Objekte	77
4.3. Die Überprüfung der Hypothesen zum vorge- stellten Interaktionsansatz	80
4.3.1. Der Zusammenhang zwischen Konkur- renzintensität und Verhandlungsin- teraktion	80
4.3.2. Der Zusammenhang zwischen Konkur- renzintensität und Problemlösungs- interaktion	84
4.3.3. Der Einfluß der Beschaffungssitua- tion auf die Interaktionstypen	89

4.4. Zusammenfassung der Ergebnisse zur empirischen Analyse der Transaktionsprozesse	108
5. DER MARKETINGERFOLG	110
5.1. Literaturübersicht von Ansätzen zur Erfolgsmessung	110
5.2. Das verwendete Meßkonzept	116
5.3. Die Operationalisierung der Herstellerinteraktion	120
5.4. Die Ergebnisse der Erfolgsanalyse	131
5.4.1. Die erfolgreiche Interaktion unter Konkurrenzeinfluß	131
5.4.1.1. Die Anwendungsvoraussetzungen der Diskriminanzanalyse	131
5.4.1.2. Die Güte der Trennung	137
5.4.1.3. Die Bedeutung der Interaktionsvariablen	140
5.4.2. Die erfolgreiche Interaktion ohne Konkurrenzeinfluß	154
5.4.2.1. Die Anwendungsvoraussetzungen der Diskriminanzanalyse	155
5.4.2.2. Die Güte der Trennung	157
5.4.2.3. Die Bedeutung der Interaktionsvariablen	159
6. PRAXEOLOGISCHE ERGEBNISDISKUSSION	166
6.1. Gestaltungshinweise für die konkurrenzfreie Interaktion	166
6.2. Gestaltungshinweise für die konkurrenzbeeinflusste Interaktion	169
ANLAGEN	177

VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN

Abb. 1.1:	Gemeinsamkeiten und Unterschiede der zu vergleichenden Transaktionsprozesse	5
Abb. 2.1:	Multiorganisationaler phasenorientierter Interaktionsansatz von Backhaus/Günter	17
Abb. 2.2:	Das Interaktionsmodell von Håkansson/Östberg	19
Abb. 2.3:	Das Episoden- und Potentialkonzept von Kirsch/Kutschker/Lutschewitz	22
Abb. 2.4:	Die beteiligten Organisationen und ihre Beziehungen zueinander	25
Abb. 2.5:	Der Zusammenhang zwischen Beschaffungssituation, Interaktionsstruktur und Interaktionsverlauf	26
Abb. 2.6:	Erwartete Interaktionstypen	32
Abb. 3.1:	Auftragsbestände in Monatsproduktionen	40
Abb. 3.2:	Die Anforderungen an die Grundgesamtheit	41
Abb. 3.3:	Die Zusammensetzung der Grundgesamtheit	42
Abb. 3.4:	Das Auswahlverfahren	42
Abb. 3.5:	Die Operationenmatrix	47
Abb. 4.1:	Die Veränderung des Varianzkriteriums in Abhängigkeit von der Klassenzahl	62
Abb. 4.2:	Das Dendrogramm zur Clusteranalyse	64
Abb. 4.3:	Die Operationalisierung der Variablen zur Beschreibung der Beschaffungssituation	91
Abb. 4.4:	Beschreibung der anspruchlosen bzw. anspruchsvollen Beschaffungssituation	94
Abb. 4.5:	Prozentualer Erklärungsbeitrag der unabhängigen Variablen nach dem Verfahren MORALS	100
Abb. 4.6:	Umwandlung ordinaler und metrischer Daten in Binärvariable	101
Abb. 5.1:	Theoretische Effizienzdimensionen von Hersteller und Verwender nach Gemünden	112

Abb. 5.2:	Operationalisierung der verwen- dererseitsigen Effizienzdimen- sionen nach Gemünden	114
Abb. 5.3:	Operationalisierung der hersteller- seitigen Effizienzdimensionen nach Ge- münden	114
Abb. 5.4:	Operationalisierung der beidseitigen Effizienzdimensionen nach Gemünden	115
Abb. 5.5:	Die herstellerseitigen Interaktions- variablen und ihre Meßvorschriften	130
Abb. 5.6:	Das Streudiagramm der Diskriminanz- werte (Erfolg-Mißerfolg)	139
Abb. 5.7:	Das Streudiagramm der Diskriminanz- werte (Erfolg mit bzw. ohne Konkur- renzeinfluß)	159
Abb. 6.1:	Ein Beispiel für technisch und preis- lich unterschiedliche Problemlösungen	174

VERZEICHNIS DER TABELLEN

Tab. 4.1:	Die Mitwirkung unterschiedlicher Organisationen am Transaktionsprozeß	54
Tab. 4.2:	Die Ergebnisse der Clusteranalyse für die 4-Gruppenlösung	65
Tab. 4.3:	Die Mittelwerte der Klassifikationsmerkmale	66
Tab. 4.4:	Das Problemlösungs- und Verhandlungsniveau	71
Tab. 4.5:	Die Bedeutung der Tätigkeitsgattungen	73
Tab. 4.6:	Die Bedeutung der Tätigkeiten - ein Vergleich unterschiedlich komplexer Transaktionsprozesse	74
Tab. 4.7:	Die Bedeutung der Objektgattungen	78
Tab. 4.8:	Die Bedeutung der Entschlußobjekte - ein Vergleich unterschiedlich komplexer Transaktionsprozesse	78
Tab. 4.9:	Der Zusammenhang von Konkurrenzintensität und Verhandlungsintensität	82
Tab. 4.10:	Der Zusammenhang von Konkurrenzintensität und Verhandlungsintensität - verdichteter Befund	82
Tab. 4.11:	Die Verhandlungsintensität	83
Tab. 4.12:	Der Zusammenhang von Konkurrenzintensität und Problemlösungsintensität	86
Tab. 4.13:	Der Zusammenhang von Konkurrenzintensität und Problemlösungsintensität - verdichteter Befund	86
Tab. 4.14:	Die Problemlösungsintensität	87
Tab. 4.15:	Ergebnisse der Chiquadrattests	95
Tab. 4.16:	Ergebnisse des MORALS-Verfahrens	97
Tab. 4.17:	Skalierung zur Variable "Größe des Abnehmers"	99

VII

Tab. 4.18:	Die standardisierten Diskriminanzkoeffizienten (Einfluß der Beschaffungssituation auf den Interaktionstyp)	103
Tab. 4.19:	Bedeutung der Einflußgrößen nach den Ergebnissen alternativer Prüfverfahren	103
Tab. 4.20:	Die Wirkungsrichtung der Einflußvariablen (prozentualer Anteil der Fälle pro Interaktionstyp)	104
Tab. 4.21:	Die Ergebnisse zur Beurteilung der Trennungsgüte (Einfluß der Beschaffungssituation auf den Interaktionstyp)	105
Tab. 4.22:	Die Klassifikationsmatrix (Einfluß der Beschaffungssituation auf den Interaktionstyp)	106
Tab. 5.1:	Die Korrelationsmatrix zu den Variablen der Herstellerinteraktion (Erfolg-Mißerfolg)	133
Tab. 5.2:	Die Ergebnisse zur Beurteilung der Trennungsgüte (Erfolg-Mißerfolg)	137
Tab. 5.3:	Die Klassifikationsmatrix (Erfolg-Mißerfolg)	138
Tab. 5.4:	Die sequentielle Variablenauswahl (Erfolg-Mißerfolg)	141
Tab. 5.5:	Die standardisierten Diskriminanzkoeffizienten (Erfolg-Mißerfolg)	142
Tab. 5.6:	Mittelwerte und Standardabweichungen der Interaktionsvariablen (Erfolg-Mißerfolg)	144
Tab. 5.7:	Die Korrelationsmatrix zu den Variablen der Herstellerinteraktion (Erfolg mit bzw. ohne Konkurrenzeinfluß)	156
Tab. 5.8:	Die Ergebnisse zur Beurteilung der Trennungsgüte (Erfolg mit bzw. ohne Konkurrenzeinfluß)	158

Tab. 5.9:	Die Klassifikationsmatrix (Erfolg mit bzw. ohne Konkurrenzeinfluß)	158
Tab. 5.10:	Die sequentielle Variablenauswahl (Erfolg mit bzw. ohne Konkurrenzeinfluß)	160
Tab. 5.11:	Die standardisierten Diskriminanzkoeffizienten (Erfolg mit bzw. ohne Konkurrenzeinfluß)	160
Tab. 5.12:	Mittelwerte und Standardabweichungen der Interaktionsvariablen (Erfolg mit bzw. ohne Konkurrenzeinfluß)	162
Tab. 5.13:	Der Zusammenhang von Konkurrenzeinfluß und Rabattausschöpfungsgrad	164

L I T E R A T U R V E R Z E I C H N I S

- Abratt, Russell/Pitt, Leyland F.: (Pricing Practices 1985), Pricing Practices in Two Industries, in: Industrial Marketing Management, 14 (1985), 301-306.
- Albaum, Gerald: (Interaction 1967), Exploring Interaction in a Marketing Situation, in: Journal of Marketing Research, 4 (1967), S. 168-172.
- Amtliche Abschreibungstabelle (AfA), veröffentlicht vom Bundesfinanzministerium, Stand 1985.
- Arbeitskreis "Marketing in der Investitionsgüterindustrie" der Schmalenbach-Gesellschaft: (Standardisierung und Individualisierung 1977), Standardisierung und Individualisierung - ein produktpolitisches Entscheidungsproblem, in: Anlagen-Marketing, Sonderheft 7, 1977 von Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Hrsg.: W.H. Engelhardt und G. Laßmann, Opladen 1977, S. 39-56.
- Arbeitskreis "Marketing in der Investitionsgüterindustrie" der Schmalenbach-Gesellschaft: (Preisbildung 1978), Einige Besonderheiten der Preisbildung im Seriengeschäft und Anlagengeschäft, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 30 (1978), S. 2-18.
- Backhaus, Klaus: (Investitionsgüter-Marketing 1982), Investitionsgüter-Marketing, München 1982.
- Backhaus, Klaus: (Investitionsgüter-Werbung 1983), Der entscheidungs- und verhaltensorientierte Ansatz in der Investitionsgüter-Werbung, in: Handbuch Werbung für Investitionsgüter, Hrsg.: D. Rost und K.H. Strothmann, Wiesbaden 1983, S. 41-64.
- Backhaus, Klaus: (Industrial Marketing 1986), Industrial Marketing - State of the Art in Germany, in: Industrial Marketing. A German-American Perspective, Hrsg.: K. Backhaus und D.T. Wilson, Berlin, Heidelberg, New York, Tokyo 1986, S. 3-14.
- Backhaus, Klaus/Günter, Bernd: (Interaction Approach 1976), A Phase-Differentiated Interaction Approach to Industrial Marketing Decisions, in: Industrial Marketing Management, 5 (1976), S. 255-270.
- Backhaus, Klaus/Koch, Franz-Karl: (Verhandeln statt Verkaufen 1983), Investitionsgüter-Marketing: Verhandeln statt Verkaufen, in: Absatzwirtschaft, 25 (1983), 90-94.
- Backhaus, Klaus/Koch, Franz-Karl: (Industrial Marketing Research 1985), Behavioral Industrial Marketing Research in Germany and the United States - A Comparison, in: Journal of Business Research, 13 (1985), S. 375-382.
- Bauer, Felix: (Datenanalyse 1984), Datenanalyse mit SPSS, Berlin, Heidelberg, New York, Tokyo 1984.
- Bauer, Raymond A.: (Risk Taking 1967), Consumer Behavior as Risk Taking, in: Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior, Hrsg. D.F. Cox, Boston 1967, S. 23-33.

- Bellizzi, Joseph A.: (Commercial Construction 1979), Product Type and the Relative Influence of Buyers in Commercial Construction, in: Industrial Marketing Management, 8 (1979), S. 213-220.
- Berekoven, Ludwig: (Werbung 1961), Die Werbung für Investitions- und Produktionsgüter, ihre Möglichkeiten und Grenzen, München 1961.
- Beutel, Peter/Schubö, Werner: (SPSS 1983), SPSS 9 - Statistik-Programm-System für die Sozialwissenschaften, nach Norman H. Nie u.a., Stuttgart, New York 1983.
- Bock, Hans Hermann: (Klassifikation 1970), Automatische Klassifikation, in: Statistische Methoden II, Hrsg.: E. Walter, Berlin, Heidelberg, New York 1970, S. 36-80.
- Bock, Hans Hermann: (Automatische Klassifikation 1974), Automatische Klassifikation, Göttingen 1974.
- Brand, Gordon I.: (Industrial Buying Decision 1972), The Industrial Buying Decision, London 1972.
- Brose, Peter/Corsten, Hans: (Weiterentwicklung 1981), Anwendungsorientierte Weiterentwicklung des Promotoren-Ansatzes, in: Die Unternehmung, 13 (1981), S. 89-104.
- Bruckner, Hugh: (British Industry 1967), How British Industry Buys, London 1967.
- Budhaus, D./Dobler, C.: (Effektivität 1977), Theoretische Konzepte und Kriterien zur Beurteilung der Effektivität von Organisationen, in: Management International Review, 3 (1977), S. 61-75.
- Cardozo, Richard N.: (Situational Segmentation 1981), Situational Segmentation of Industrial Markets, in: European Journal of Marketing, 14 (1981), S. 264-276.
- Cardozo, Richard N./Cagley, James W.: (Industrial Buyer Behavior 1971), Experimental Study of Industrial Buyer Behavior, in: Journal of Marketing Research, 8 (1971), S. 329-334.
- Cooley, William W./Lohnes Paul R.: (Multivariate Data Analysis 1971), Multivariate Data Analysis, New York usw. 1971.
- Cox, Donald F. (Hrsg.): (Risk Taking and Information Handling 1967), Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior, Boston 1967.
- Dempsey, William A.: (Vendor Selection 1978), Vendor Selection and the Buying Process, in: Industrial Marketing Management, 7 (1978), S. 257-267.
- Dichtl, Erwin/Engelhardt, Werner Hans: (Investitionsgütermarketing 1980), Investitionsgütermarketing, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 9 (1980), S. 145-153.
- Doyle, Peter/Woodside, Arch G./Mitchell, Paul: (New Task and Rebuy Situations 1979), Organizations Buying in New Task and Rebuy Situations, in: Industrial Marketing Management, 8 (1979), S. 7-11.

- Engelhardt, Werner Hans: (Anlagen-Marketing 1977), Grundlagen des Anlagen-Marketing, in: Anlagen-Marketing, Sonderheft 7, 1977 von Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Hrsg.: W.H. Engelhardt und G. Laßmann, Opladen 1977, S. 9-37.
- Engelhardt, Werner Hans/Backhaus, Klaus/Günter, Bernd: (Investitionsgüter-Marketing 1977), Investitionsgüter-Marketing Eine kritische Bestandsaufnahme und Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 47 (1977), S. 153-166.
- Engelhardt, Werner Hans/Günter, Bernd: (Investitionsgüter-Marketing 1981), Investitionsgüter-Marketing, Anlagen, Einzelaggregate, Teile, Roh- und Einsatzstoffe, Energieträger, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1981.
- Engelhardt, Werner Hans/Laßmann, Gert (Hrsg.): (Anlagen-Marketing 1977), Anlagen-Marketing, Sonderheft 7, 1977 von Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Opladen 1977.
- Evans, Franklin B.: (Dyadic Relationship 1963), Selling as a Dyadic Relationship - A New Approach, in: The American Behavioral Scientist, 65 (1963), S. 76-79.
- Fahrmeir, Ludwig/Haßler, Walter/Tutz, Gerhard: (Diskriminanzanalyse 1984), Diskriminanzanalyse, in: Multivariate statistische Verfahren, Hrsg.: L. Fahrmeir und A. Hammerle, Berlin, New York 1984, S. 301-370.
- Flury, Bernhard/Riedwyl, Hans: (Multivariate Statistik 1983), Angewandte multivariate Statistik, Computerunterstützte Analyse mehrdimensionaler Daten, Stuttgart, New York 1983.
- Ford, David: (Development of Buyer-Seller Relationships 1981), The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets, in: European Journal of Marketing, 14 (1981), S. 339-353.
- Gadel, M.S.: (Concentration 1964), Concentration by Salesman on Congenial Prospects, in: Journal of Marketing, 28 (April 1964), S. 64-66.
- Gemünden, Hans Georg: (Interaktionsstrategien 1980), Effiziente Interaktionsstrategien im Investitionsgütermarketing, in: Marketing-Zeitschrift für Forschung und Praxis, 2 (März 1980), S. 21-32.
- Gemünden, Hans Georg: (Innovationsmarketing 1981), Innovationsmarketing, Interaktionsbeziehungen zwischen Hersteller und Verwender innovativer Investitionsgüter, Tübingen 1981.
- Gemünden, Hans Georg: (Informationsnachfrage 1985), Wahrgenommenes Risiko und Informationsnachfrage, Eine systematische Bestandsaufnahme der empirischen Befunde, in: Marketing-Zeitschrift für Forschung und Praxis, 7 (Feb. 1985), S. 27-38.
- Gitlow, Howard S.: (Nominally Scaled Data Sets 1979), Discrimination Procedures for the Analysis of Nominally Scaled Data Sets, in: Journal of Marketing Research, 16 (Aug. 1979) S. 387-393.

- Grafers, Hans Wilfried: (Investitionsgütermarketing 1980), Investitionsgütermarketing, Stuttgart 1980.
- Grønhaug, Kjell: (Search Behavior 1975), Search Behavior in Organizational Buying, in: Industrial Marketing Management, 4 (1975), S. 15-23.
- Grün, Oskar/Hamel, Winfried/Witte, Eberhard: (Felduntersuchungen 1972), Felduntersuchungen zur Struktur von Informations- und Entscheidungs-Prozessen, in: Das Informationsverhalten in Entscheidungsprozessen, Hrsg.: E. Witte, Tübingen 1972, S. 111-164.
- Grün, Oskar/Hauschildt, Jürgen/Mann, R./Witte, Eberhard/Wossidlo, Peter Rütger: (Erheberhandbuch 1968), Erheberhandbuch zum Forschungsprojekt COLUMBUS, hektographiert, Mannheim 1968.
- Günter, Bernd/Backhaus, Klaus: (Anlagen-Marketing 1977), Das Anlagen-Marketing in der betriebswirtschaftlichen Literatur - eine strukturierte Auswahl, in: Anlagen-Marketing, Sonderheft 7, 1977 von Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Hrsg.: W.H. Engelhardt und G. Laßmann, Opladen 1977, S. 197-208.
- Gzok, Roland: (Effizienz 1975), Messung der Effizienz von Entscheidungen. Beitrag zu einer Methodologie der Erfolgsfeststellung betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Tübingen 1975.
- Gzok, Roland: (Messung 1977), Messung der Effizienz von Entscheidungen, in: Wirtschaftliche Meßprobleme, Hrsg.: H.-Ch. Pfohl und B. Rürup, Köln 1977, S. 37-57.
- Håkansson, Håkan/Johanson, Jan/Wootz, Björn: (Influence Tactics 1977), Influence Tactics in Buyer-Seller Process, in: Industrial Marketing Management, 5 (1977), S. 319-332.
- Håkansson, Håkan/Östberg, Claes: (Industrial Marketing 1975), Industrial Marketing: An Organizational Problem?, in: Industrial Marketing Management, 4 (1975), S. 113-123.
- Håkansson, Håkan/Wootz, Björn: (Supplier Selection 1975), Supplier Selection in an International Environment - An Experimental Study, in: Journal of Marketing Research, 12 (Feb. 1975), S. 46-51.
- Håkansson, Håkan/Wootz, Björn: (Industrial Buying 1979), A Framework of Industrial Buying and Selling, in: Industrial Marketing Management, 8 (1979), S. 28-39.
- Hamel, Winfried: (Zieländerungen 1974), Zieländerungen im Entscheidungsprozeß, Tübingen 1974.
- Hauschildt, Jürgen: (Entscheidungsziele 1977), Entscheidungsziele. Zielbildung in innovativen Entscheidungsprozessen: theoretische Ansätze und empirische Prüfung, Tübingen 1977.
- Hauschildt, Jürgen: (Alternativenzahl 1983), Alternativenzahl und Effizienz von Entscheidungen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 35 (1983), S. 94-112.
- Homans, George C.: (Human Group 1950), The Human Group, New York 1950.

- Pfeiffer, Werner/Bischof, Peter: (Investitionsgüterabsatz 1974), Investitionsgüterabsatz, in: Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Hrsg.: B. Tietz, Stuttgart 1974, Sp. 918-938.
- Pingry, J.R.: (Engineer and Purchasing Agent 1974), The Engineer and Purchasing Agent Compared, in: Journal of Purchasing, 10 (Nov. 1974), S. 33-45.
- Reimann, B. C.: (Effectiveness 1975), Organizational Effectiveness and Management's Public Values: A Canonical Analysis, in: Academy of Management Journal, 18 (1975), S. 224-241.
- Robinson, Patrick J./Fairs, Charles W./Wind, Yoram: (Industrial Buying 1967), Industrial Buying and Creative Marketing, Boston/Mass. 1967.
- Robinson, Patrick J./Stidsen, Bent: (Personal Selling 1967), Personal Selling in a Modern Perspective, Boston/Mass. 1967.
- Roth, Paul: (Anlagenbeschaffung 1974), Der Informations- und Entscheidungsprozeß der Anlagenbeschaffung in einer industriellen Großunternehmung, Dissertation Köln 1974.
- Schoch, Rolf: (Verkaufsvorgang 1969), Der Verkaufsvorgang als sozialer Interaktionsprozeß. Eine theoretische und empirische Untersuchung des Verhaltens von Käufern in der Verkaufssituation, dargestellt am Beispiel des Verkaufs eines Investitionsgutes (Registrierkassen), Winterthur 1969.
- Schoch, Rolf: (Verkaufsprozess 1970), Verkaufsprozess und "behavioral sciences". Neue Erkenntnisse der verhaltenswissenschaftlichen Forschung und ihre Bedeutung für die Verkaufspraxis, in: Die Unternehmung, 2 (1970), S. 97-120.
- Schuchard-Fischer, Christiane/Backhaus, Klaus/Humme, Udo/Lohrberg, Werner/Plinke, Wulff/Schreiner, Wolfgang: (Multivariate Analysemethoden 1985), Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung, Berlin, Heidelberg, New York, Tokyo 1985.
- Schulz, Dietrich H.: (Initiative 1977), Die Initiative zur Entscheidung, Tübingen 1977.
- Schurr, Paul H./Stone, Louis H./Beller, Lee Ann: (Effective Selling 1985), Effective Selling Approaches to Buyers' Objections, in: Industrial Marketing Management, 14 (1985), S. 195-202.
- Sheth, Jagdish N.: (Industrial Buyer 1973), A Model of Industrial Buyer Behavior, in: Journal of Marketing, 37 (Oct. 1973), S. 50-56.
- Siegel, Sidney: (Nichtparametrische statistische Methoden 1985), Nichtparametrische statistische Methoden, deutsche Ausgabe von W. Schüle, Eschborn 1985.
- Späth, Helmuth: (Cluster-Analyse-Algorithmen 1975), Cluster-Analyse-Algorithmen zur Objektklassifizierung und Datenreduktion, München 1975.

- Kratz, Jürgen: (Interaktionsprozeß 1975), Der Interaktionsprozeß beim Kauf von einzeln gefertigten Investitionsgütern, Bochum 1975.
- Kutschker, Michael: (Verhandlungen 1972), Verhandlungen als Element eines verhaltenswissenschaftlichen Bezugsrahmens des Investitionsgütermarketing, Dissertation Mannheim 1972.
- Kutschker, Michael/Kirsch, Werner: (Verhandlungen 1978), Verhandlungen in multiorganisationalen Entscheidungsprozessen, München 1978.
- Laric, Michael U.: (Pricing Strategies 1981), Pricing Strategies in Industrial Markets, in: European Journal of Marketing, 14 (1981), S. 303-321.
- Lehmann, Donald R./O'Shaughnessy, John: (Attribute Importance 1974), Difference in Attribute Importance for Different Industrial Products, in: Journal of Marketing, 38 (April 1974), S. 36-42.
- March, James G./Simon, Herbert A.: (Organizations 1958), Organizations, New York, London, Sydney 1958.
- Mason, Roger S.: (Price Competition 1974), Price Competition in Industrial Markets, in: Industrial Marketing Management, 3 (1974), S. 275-284.
- Mintzberg, Henry/Raisinghani, Duru/Théorêt André: (Structure 1976), The Structure of "Unstructured" Decision Processes, in: Administration Science Quarterly, 21 (1976), S. 246-275.
- Möller, Kristian K.E./Pesonen, Pekka: (Small Business Purchasing 1981), Small Business Purchasing of Capital Equipment, in: Industrial Marketing Management, 10 (1981), S. 265-271.
- Naumann, Earl/Lincoln, Douglas J./McWilliams, Robert D.: (Functional Areas of Influence 1984), The Purchase of Components: Functional Areas of Influence, in: Industrial Marketing Management, 13 (1984), S. 113-122.
- Newall, John: (Industrial Buyer Behaviour 1977), Industrial Buyer Behaviour. A Model of the Implications of Risk Handling Behaviour for Communication Policies in Industrial Marketing, in: European Journal of Marketing, 11 (1977), S. 165-211.
- Nie, Norman H./Hull, Hadlai C./Jenkins, Jean G./Steinbrenner, Karin/Bent, Dale H.: (SPSS 1975), SPSS-Statistical Package for the Social Sciences, 2. Aufl., New York usw. 1975.
- Olshavsky, Richard W.: (Customer - Salesman Interaction 1973), Customer - Salesman Interaction in Appliance Retailing, in: Journal of Marketing Research, 10 (1973), S. 208-212.
- Pennington, Allan L.: (Customer - Salesman Bargaining 1968), Customer - Salesman Bargaining Behavior in Retail Transactions, in: Journal of Marketing Research, 5 (1968), S. 255-262.

- Hughes, David G.: (Personal Selling 1964), The Measurement of Changes in Attitude Induced by Personal Selling, in: Toward Scientific Marketing, American Marketing Association Proceedings, Hrsg.: S.A. Greyser, Chicago 1964, S. 175-185.
- Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung: (Konjunkturspiegel 1983), Ifo-Konjunkturspiegel für den Bau, Wirtschaftskonjunktur 1/83.
- Joost, Norbert: (Phasen 1978), Die Phasen des Entscheidungsprozesses, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 9 (1978), S. 428-431.
- Kaufmann, Heinz/Pape, Heinz: (Clusteranalyse 1984): Clusteranalyse, in: Multivariate statistische Verfahren, Hrsg.: L. Fahrmeir und A. Hammerle, Berlin, New York 1984, S. 371-472.
- Kelly, J. Patrick/Coaker, James W.: (Importance of Price 1976), The Importance of Price as a Choice Criterion for Industrial Purchasing Decisions, in: Industrial Marketing Management, 5 (1976), S. 281-293.
- Kirsch, Werner: (Entscheidungsprozesse III 1971), Entscheidungsprozesse, Dritter Band: Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1971.
- Kirsch, Werner/Kutschker Michael: (Investitionsgütermarketing 1974), Investitionsgütermarketing, in: Marketing Enzyklopädie: Das Marketingwissen unserer Zeit in 3 Bänden, München 1974, Bd. 1, S. 1027-1041.
- Kirsch, Werner/Kutschker, Michael: (Marketing 1978), Das Marketing von Investitionsgütern. Theoretische und empirische Perspektiven eines Interaktionsansatzes, Wiesbaden 1978.
- Kirsch, Werner/Kutschker Michael/Lutschewitz, Hartmut: (Investitionsgütermarketing 1980), Ansätze und Entwicklungstendenzen im Investitionsgütermarketing, 2. Aufl., Stuttgart 1980.
- Kirsch, Werner/Schneider, Jürgen: (Investitionsgütermarketing 1974), Investitionsgütermarketing, in: Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Hrsg.: B. Tietz, Stuttgart 1974, Sp. 938-952.
- Kiser, George E./Rao, C.P./Rao, S.R.G.: (Vendor Evaluations 1975), Vendor Attribute Evaluations of "Buying Center" Members other than Purchasing Executives, in: Industrial Marketing Management, 4 (1975), S. 45-54.
- Klümper, Peter: (Organisation 1969), Die Organisation von Entscheidungsprozessen zum Kauf von Industrieanlagen, Dissertation Mannheim 1969.
- Knopf, Rainer Hans: (Dimensionen des Erfolgs 1975), Dimensionen des Erfolgs von Reorganisationsprozessen, Dissertation München 1975.
- Kotler, Philip: (Concept of Marketing 1972), A Generic Concept of Marketing, in: Journal of Marketing, 36 (April 1972), 46-54.

- Spekman, Robert E./Strauss Deborah: (Buyer-Seller Relationship 1986), An Exploratory Investigation of Strategic Vulnerability and Its Impact on Buyer-Seller Relationships, in: Industrial Marketing. A German-American Perspective, Hrsg.: K. Backhaus und D.T. Wilson, Berlin, Heidelberg, New York, Tokyo 1986, S. 115-133.
- Spiegel-Verlag: (Der Entscheidungsprozeß 1982), Der Entscheidungsprozeß bei Investitionsgütern. Beschaffung, Entscheidungskompetenzen, Informationsverhalten, Hamburg 1982.
- Staehele, Wolfgang H./Grabatin, Guenter: (Effizienz 1979), Effizienz von Organisationen, in: Die Betriebswirtschaft, 39 (1979), S. 89-102.
- Steers, Richard M.: (Organizational Effectiveness 1977), Organizational Effectiveness. A Behavioral View, Santa Monica 1977.
- Steffenhagen, Hartwig: (Adoptionsprozesse 1975), Industrielle Adoptionsprozesse als Problem der Marketingforschung, in: Marketing heute und morgen, Hrsg.: H. Meffert, Wiesbaden 1975, S. 108-125.
- Steinhausen, Detlef/Langer, Klaus: (Clusteranalyse 1977), Clusteranalyse. Einführung in die Methoden und Verfahren der automatischen Klassifikation, Berlin 1977.
- Strothmann, Karl-Heinz: (Entscheidungsverhalten 1968), Das Informations- und Entscheidungsverhalten einkaufsentscheidender Fachleute der Industrie als Erkenntnisobjekt der industriellen Markt- und Werbeforschung, in: Der Markt als Erkenntnisobjekt der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung, Hrsg.: M. Rembeck und G.P. Eichholz, Bern, Stuttgart 1968, S. 174-187.
- Strothmann, Karl-Heinz: (Investitionsgütermarketing 1979), Investitionsgütermarketing, München 1979.
- Strothmann, Karl-Heinz: (Investitionsgüter-Werbung 1983), Zur gegenwärtigen und künftigen Situation der Investitionsgüter-Werbung, in: Handbuch der Werbung für Investitionsgüter, Hrsg.: D. Rost und K.-H. Strothmann, Wiesbaden 1983, S. 23-37.
- Swan, John E./Trawick, I. Frederick/Silva, David W.: (Customer Trust 1985), How Industrial Salespeople Gain Customer Trust, in: Industrial Marketing Management, 14 (1985), S. 203-211.
- Thom, Norbert: (Effizienz 1976), Zur Effizienz betrieblicher Innovationsprozesse. Vorstudie zu einer empirisch begründeten Theorie des betrieblichen Innovationsmanagements, Köln 1976.
- Tosi, Henry L.: (Role Consensus 1966), The Effects of Expectation Levels and Role Consensus on the Buyer-Seller Dyad, in: Journal of Business, 39 (1966), S. 516-529.
- Udell, Jon G.: (Pricing 1964), How Important Is Pricing in Competitive Strategy?, in: Journal of Marketing, 28 (Jan. 1964), S. 44-48.

- Vogel, Friedrich: (Numerische Klassifikation 1975), Probleme und Verfahren der numerischen Klassifikation. Unter besonderer Berücksichtigung von Alternativmerkmalen, Göttingen 1975.
- Walton, Richard E./McKersie, Robert B.: (Labor Negotiations 1965), A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System, New York 1965.
- Webster, Frederick E. jr.: (New Product Adoption 1969), New Product Adoption in Industrial Markets: A Framework for Analysis, in: Journal of Marketing, 33 (July 1969), S. 35-39.
- Webster, Frederick E. jr./Wind Yoram: (Organizational Buying Behavior 1972), Organizational Buying Behavior, Englewood Cliffs/New Jersey 1972.
- Weigand, Karl Heinz/Witte, Eberhard: (Nutzung 1972), Felduntersuchungen zur Nutzung des Computers als Informations-Instrument, in: Das Informationsverhalten in Entscheidungsprozessen, Hrsg.: E. Witte, Tübingen 1972, S. 89-109.
- Willet, R. P./Pennington, Allan L.: (Customer and Salesman 1966), Customer and Salesman: The Anatomy of Choice and Influence in a Retail Setting, in: Science, Technology and Marketing. Proceedings of the 1966 Fall Conference of the American Marketing Association, Hrsg.: R.M. Haas, Chicago 1966, S. 598-602.
- Williams, Alvin J./Seminario John: (What Buyers Like 1985), What Buyers Like from Salesmen, in: Industrial Marketing Management, 14 (1985), S. 75-78.
- Wilson, David I.: (Industrial Marketing 1986), Industrial Marketing - State of Art in the USA, in: Industrial Marketing. A German-American Perspective, Hrsg.: K. Backhaus und D.I. Wilson, Berlin, Heidelberg, New York, Tokyo 1986, S. 15-21.
- Wind, Yoram: (Source Loyalty 1970), Industrial Source Loyalty, in: Journal of Marketing Research, 7 (1970), S. 450-457.
- Wind, Yoram: (Buying Center 1978), Organizational Buying Center: A Research Agenda, in: Organizational Buying Behavior, Hrsg. I.V. Bonoma und G. Zaltman, Chicago 1978, S. 67-76.
- Wind, Yoram/Thomas, Robert J.: (Organizational Buying Behavior 1980), Conceptual and Methodological Issues in Organizational Buying Behavior, in: European Journal of Marketing, 14 (1980), S. 239-263.
- Wishart, D.: (Clustan 1984), Clustan Benutzerhandbuch, 3. Ausgabe, Übersetzt von Schäffer J.B., Stuttgart, New York 1984.
- Witte, Eberhard: (Komplexe Entscheidungsverläufe 1968), Die Organisation komplexer Entscheidungsverläufe - ein Forschungsbericht, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 20 (1968), S. 581-599.

- Witte, Eberhard: (Phasen-Theorem 1968), Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 20 (1968), S. 625-647.
- Witte, Eberhard: (Entscheidungsprozesse 1969), Entscheidungsprozesse, in: Handwörterbuch der Organisation, Hrsg.: E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 497-506.
- Witte, Eberhard: (Empirische Organisationsforschung 1969), Methodik der empirischen Organisationsforschung, in: Handwörterbuch der Organisation, Hrsg. E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 614-623.
- Witte, Eberhard: (Mikroskopie 1969), Mikroskopie einer unternehmerischen Entscheidung. Bericht aus der empirischen Forschung, in: IBM Nachrichten, 19 (1969), S. 490-495.
- Witte, Eberhard: (Organisation 1973), Organisation für Innovationsentscheidungen. Das Promotoren-Modell, Göttingen 1973.
- Witte, Eberhard: (Kraft und Gegenkraft 1976), Kraft und Gegenkraft im Entscheidungsprozeß, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 46 (1976), S. 319-326.
- Young, Forrest W.: (Quantitative Analysis 1981), Quantitative Analysis of Qualitative Data, in: Psychometrika, 46 (1981), S. 357-388.
- Young, Forrest W./de Leeuw, Jan/Takane, Yoshio: (Qualitative and Quantitative Variables 1976), Regression with Qualitative and Quantitative Variables: An Alternating Least Squares Method with Optimal Scaling Features, in: Psychometrika, 41 (1976), S. 505-529.
- Zaltman, Gerald/LeMasters, Karen/Heffring, Michael: (Theory Construction 1982), Theory Construction in Marketing: Some Thoughts on Thinking, New York 1982.
- Zuber, Helmut: (Öffentliche Hand 1977), Die öffentliche Hand als Nachfrager im industriellen Anlagegeschäft, in: Anlagen-Marketing, Sonderheft 7, 1977 von Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Hrsg.: W.H. Engelhardt und G. Laßmann, Opladen 1977, S. 139-154.

1. DAS PROBLEM

Kennzeichnend für den Investitionsgütersektor ist die Heterogenität der Markttransaktionen¹⁾. Neben hochkomplexen Vermarktungsprozessen für Spezialgüter zählen begrenzt komplexe Kauf-/Verkaufsprozesse für Maschinen oder Aggregate ebenso zu den Investitionsgütertransaktionen wie die sich häufig wiederholenden und standardisierbaren Routinetransaktionen für Erzeugnisse der laufenden Fertigung²⁾. So ist es nicht verwunderlich, daß trotz der in den letzten Jahren stürmischen Entwicklung des Investitionsgütermarketings³⁾ Daten zur Beschreibung und Beurteilung der Besonderheiten von Investitionsgütermärkten noch immer nicht in ausreichendem Maße verfügbar sind. Empirisch fundierte Studien unterschiedlich komplexer Investitionsgütertransaktionen bilden aber notwendige Bausteine zur Gestaltung einer umfassenden Theorie des Investitionsgütermarketings⁴⁾.

- 1) Unter einer Transaktion wird in Anlehnung an Kotler (Concept of Marketing 1972) S. 48 der Austausch von Werten zwischen zwei Parteien verstanden.
- 2) Es wird der Investitionsgüterbegriff im weiteren Sinne von Engelhardt/Backhaus/Günter (Investitionsgüter-Marketing 1977) 153 zugrunde gelegt, d.h. es werden alle Leistungen zusammengefaßt, "die von Organisationen beschafft werden, um weitere Güter zu erstellen." Diese weite Begriffsdefinition wird ebenso von der angloamerikanischen Literatur verwendet. Dagegen beinhaltet der Investitionsgüterbegriff, wie er beispielsweise von Kirsch/Schneider (Investitionsgütermarketing 1974) 939 vertreten wird, nur Anlagegüter.
- 3) Vgl. die umfangreiche Literaturlauswertung von Günter/Backhaus (Anlagen-Marketing 1977) 197-208 sowie Literaturverzeichnisse bei Kirsch/Kutschker/Lutschewitz (Investitionsgütermarketing 1980) 98-136, Gemunden (Innovationsmarketing 1981) 446-476 oder Backhaus (Investitionsgüter-Marketing 1982) 361-401.
- 4) Vgl. hierzu das Forschungsprogramm von Engelhardt/Backhaus/Günter (Investitionsgüter-Marketing 1977) 166: Durch die Erarbeitung geeigneter Entscheidungsprozeß-Typologien lassen sich Erklärungsansätze für die prozeßspezifischen Abläufe entwickeln. Darauf aufbauend können normative Aussagen zur absatz- bzw. beschaffungspolitischen Gestaltung

Die vorliegende Arbeit liefert einen dieser Bausteine. Aus der Fülle der Investitionsgütertransaktionen wird der Kauf-/Verkaufsprozeß für Verdichtungsgeräte herausgegriffen und analysiert⁵⁾. Unter der Produktbezeichnung "Verdichtungsgeräte" werden sowohl Stampfer, Platten und Straßenwalzen zusammengefaßt, die zur Verdichtung von Erde und Asphalt überwiegend im Straßenbau Einsatz finden, als auch Geräte zur Müllverdichtung.

Ziel der Studie ist es, in der Realität beobachtbare Interaktionen zwischen Anbietern und Nachfragern unter dem Einfluß unterschiedlicher Konkurrenzintensitäten aufzuzeigen und anschließend ihren Marketingerfolg zu beurteilen. Gleichzeitig besteht die Absicht, Prognosen und Handlungsempfehlungen abzuleiten und für die Praxis zu erarbeiten. Im einzelnen werden folgende Fragen gestellt:

- Wie lassen sich die beobachteten Transaktionsprozesse hinsichtlich ihrer anbieter- bzw. nachfragerseitig ergriffenen Aktivitäten beschreiben?

der Prozesse formuliert werden. Vgl. auch die von Strothmann (Investitionsgütermarketing 1979) 23-29 vorgeschlagene Vorgehensweise: Die Analyse produktspezifischer Sub-Modelle läßt sich verdichten, indem Gemeinsamkeiten produkt-individueller Prozeßverläufe zu produktgruppenspezifischen Verläufen zusammengefaßt werden. Vgl. aber auch das Vorgehen von Zaltman/LeMasters/Heffring (Theory Construction 1982), insbesondere S. 113-139. Die Autoren beschreiben eine Methode, die sie "theory-in-use" nennen. Kleine empirische Studien, die sich am Verhalten erfolgreicher Personen oder Organisationen orientieren, tragen zur Gestaltung einer induktiven Theorie bei. Vgl. hierzu auch Wilson (Industrial Marketing 1986) 16-19 sowie Studien von Schurr/Stone/Beller (Effective Selling 1985) 195-202 oder Swan/Trawick/Silva (Customer Trust 1985) 203-211.

- 5) Die Firma BOMAG-MENCK GmbH, einer der weltgrößten Verdichtungsgeräte-Hersteller, war bereit, alle notwendigen Unterlagen für dieses wissenschaftliche Projekt zur Verfügung zu stellen.

- Wie wirkt sich unterschiedlich hohe Konkurrenz-Konsultation auf den Verlauf der Interaktion aus?
- Können verschiedenartige Interaktionstypen zwischen Anbieter und Nachfrager voneinander isoliert und zu Gruppen zusammengefaßt werden?
- Gibt es Variable, die einen Einfluß auf die Wahl des Interaktionstyps haben?
- In welchem Umfang können Interaktionen zwischen den Partnern die Auswahlentscheidung beeinflussen, oder, um es noch pointierter auszudrücken, gibt es Strategien oder Strategieelemente, mit Hilfe derer es dem Anbieter gelingt, sich in möglichst vielen Interaktionsprozessen gegenüber den Mitangeboten erfolgreich durchzusetzen?
- Gibt es eine generelle oder je nach Beschaffungssituation mehrere erfolgversprechende Strategien?

Die Kenntnis über mögliche Zusammenhänge zwischen situativen Einflußvariablen und Interaktionsmustern sowie das Wissen um die Wirkung bestimmter Interaktionselemente auf die andererseits Lieferantenauswahl können gegebenenfalls den Anbietern von Investitionsgütern entscheidend dabei helfen, mit einem gezielten Einsatz der Marketinginstrumente eine erfolgreiche Strategie für den jeweiligen Typ des Interaktionsprozesses zu finden.

Interessant erscheint gleichzeitig ein Vergleich der zu erarbeitenden Untersuchungsergebnisse mit den Resultaten anderer Studien zum Investitionsgüter-Marketingprozeß⁶⁾. Aufgrund

6) Umfangreichere empirische Arbeiten weist die Literatur hauptsächlich zu komplexen Transaktionen auf, vgl. beispielsweise die Arbeiten von Kutschker (Verhandlungen 1972), Roth (Anlagenbeschaffung 1974), Kratz (Interaktionsprozeß 1975), Engelhardt/Laßmann (Hrsg.) (Anlagen-Marketing 1977). Neben den Individualtransaktionen wurde auch den Adoptionsprozessen großes Interesse entgegengebracht. Vgl. z.B. Gemünden (Innovationsmarketing 1981).

eines zugänglichen und ausführlich beschriebenen Erhebungsinstrumentariums sowie einer Vielzahl unterschiedlichster Auswertungsergebnisse eignet sich zu diesem Zweck insbesondere das Forschungsprojekt "Columbus" von Witte⁷⁾. Es setzt sich mit dem Entscheidungsprozeß zur erstmaligen Beschaffung von EDV-Anlagen auseinander und zog eine Fülle von Folgearbeiten nach sich⁸⁾, von denen wegen der Ähnlichkeit der Zielsetzung zur vorliegenden Arbeit hauptsächlich die Studie von Gemünden⁹⁾ hervorgehoben werden soll. Zur Erhöhung der Vergleichbarkeit beider Investitionsgüter-Marketingprozesse werden sowohl das Erhebungsdesign als auch Teile der Konzeption der empirischen Untersuchung an die Arbeiten von Witte und Gemünden angelehnt.

Die zu vergleichenden Transaktionsprozesse "erstmaliger Erwerb einer EDV-Anlage" und "Kauf eines Verdichtungsgerätes" repräsentieren unterschiedlich komplexe Beschaffungssituationen. Abbildung 1.1 stellt ihre Gemeinsamkeiten und ihre Unterschiede im Überblick dar.

Witte untersucht nur Erstkäufe, die zugleich während der innovativen Ausbreitungsphase der elektronischen Datenverarbeitung stattfinden. Der Entscheidungsprozeß für das Investitionsgut wird dadurch erschwert, daß die Anschaffungskosten üblicherweise die Millionengrenze weit übersteigen. Gleichzeitig ist die zukünftige Bindung an einen Lieferanten durch Kompatibilitätszwänge von Peripherie und Software relativ hoch. Die erstmalige Anschaffung einer EDV-Anlage bewirkt

7) Vgl. Witte (Komplexe Entscheidungsverläufe 1968) 581-599.

8) Einen Überblick über alle Arbeiten, die direkt oder indirekt aus dem Forschungsprojekt von Witte hervorgegangen sind, wurde von Gemünden erstellt. Vgl. Gemünden (Innovationsmarketing 1981) Anhang zum Literaturverzeichnis S. 473-476.

9) Vgl. Gemünden (Innovationsmarketing 1981).

Merkmale	Transaktionsprozesse zur erstmaligen Beschaffung von EDV-Anlagen	Transaktionsprozesse zur Beschaffung von Verdichtungsgeräten
<u>Erhebungsspezifische Kriterien:</u> - Besonderheiten der Beschaffungssituation - Besonderheiten des Erhebungszeitraumes - Regionale Beschränkungen	nur Erstkauf ¹⁰⁾ Innovationsphase ¹¹⁾ , Ausbreitung der EDV-Technologie Beschränkung auf BRD ¹²⁾	modifizierter Wiederholungskauf (76% der Stichprobe) und Erstkauf (24% der Stichprobe) konsolidierungsphase, während des Erhebungszeitraumes werden keine völlig neuen Konzeptionen angeboten Beschränkung auf vier Bundesländer der BRD (Rheinland-Pfalz, Nordrhein-Westfalen, Hessen, Saarland)
<u>Güterspezifische Kriterien:</u> - Wert des Entscheidungsobjektes - Standardisierungsgrad - Fertigungsart - Nutzungsdauer lt. AfA-Tabelle - Durch den Kauf/Verkauf hervorgerufener organisatorischer Wandel	Der jährliche Mietwert liegt zwischen 30.000 DM und 12.000.000 DM, die durchschnittliche Jahresmiete beträgt 205.200 DM ¹³⁾ , der Kaufwert beläuft sich auf etwa das 4-fache der Jahresmiete ¹⁴⁾ Bei Hardware hoch ¹⁵⁾ , bei Software unterschiedlich Serienfertigung bei Hardware 8 Jahre ¹⁶⁾ Für den Anbieter gering (Serienfertigung), für den Nachfrager hoch (Erstkauf, Veränderung der organisatorischen Abwicklung) ¹⁸⁾	Der Kaufpreis liegt zwischen 2.000 DM und 800.000 DM, der durchschnittliche Kaufpreis beträgt 140.380 DM Hoch Serienfertigung 4 Jahre ¹⁷⁾ Für beide Parteien gering (Serienfertigung, hoher Anteil Wiederholungskäufe)
<u>Nachfragerspezifische Kriterien:</u> - Branchenzugehörigkeit - Größe	Unterschiedliche Branchen im privaten und kommunalen Bereich ¹⁹⁾ Vorwiegend Mittel- und Großbetriebe ²¹⁾	Private Bauunternehmer und Deponiebetreiber sowie kommunale Einrichtungen des Baugewerbes oder der Müllbeseitigung ²⁰⁾ Vorwiegend Klein- und Mittelbetriebe ²²⁾

Abb. 1.1: Gemeinsamkeiten und Unterschiede der zu vergleichenden Transaktionsprozesse
(Fortsetzung S. 6)

Merkmale	Transaktionsprozesse zur erstmaligen Beschaffung von EDV-Anlagen	Transaktionsprozesse zur Beschaffung von Verdichtungsgeräten
<u>Nachfragerspezifische Kriterien:</u> (Fortsetzung) - Nachfragerseitige Kenntnisse über das Investitionsgut	Geringes Wissen, denn die Investition wird üblicherweise zur Verbesserung von "Neben"-Leistungen eingesetzt ²³⁾	Die Investition ist Hauptzweck des Betriebes, deshalb kann relativ hohes Wissen vorausgesetzt werden. Kenntnisse werden schwerpunktmäßig im Anwendungsbereich und weniger im Technologiebereich erwartet.
<u>Anbieter- und wettbewerbspezifische Kriterien:</u> - Anbieterstruktur - Lieferantentreue	Vier Hersteller teilen sich 90% des Marktes ²⁴⁾ Hohe Lieferantentreue durch die Notwendigkeit kompatibler Peripherie und Software	Acht Hersteller teilen sich 90% des Marktes Geringe Lieferantentreue

Abb. 1.1: Gemeinsamkeiten und Unterschiede der zu vergleichenden Transaktionsprozesse
(Fortsetzung von S. 5)

-
- 10) Vgl. Witte (Komplexe Entscheidungsverläufe 1968) 584.
11) Vgl. Gemünden (Innovationsmarketing 1981) 87 sowie Weigand/Witte (Nutzung 1972) 89-90.
12) Vgl. Witte (Komplexe Entscheidungsverläufe 1968) 586.
13) Vgl. Gemünden (Innovationsmarketing 1981) 224.
14) Vgl. Grün/Hamel/Witte (Felduntersuchungen 1972) 114.
15) Es wird jedoch vorrangig der Entscheidungsprozeß zur Beschaffung einer elektronischen Zentraleinheit beobachtet. Vgl. Witte (Komplexe Entscheidungsverläufe 1968) 586.
16) Vgl. Amtliche Abschreibungstabelle (AfA), veröffentlicht vom Bundesfinanzministerium, Stand 1985, Nr. des systematischen Verzeichnisses der Wirtschaftszweige 10 10/AIc22.
17) Vgl. Amtliche Abschreibungstabelle (AfA), veröffentlicht vom Bundesfinanzministerium, Stand 1985, Nr. des systematischen Verzeichnisses der Wirtschaftszweige 30 00/3.26.
18) Vgl. Gemünden (Innovationsmarketing 1981) 54.
19) Vgl. Weigand/Witte (Nutzung 1972) 98-99.
20) Die beobachtete Stichprobe weist hierzu folgende Merkmale auf:
a) Betriebsform: Privatwirtschaften 88% / Kommunen 12%
b) Branchenzugehörigkeit: Tief- und Straßenbau 67% / Hoch- und Tiefbau 18% / Müllbeseitigung 13% Landschaftsgestalter 1% / Sonstige 1%.
21) Vgl. Grün/Hamel/Witte (Felduntersuchung 1972) 121. Die Schichtung der Nachfragergröße zeigt folgenden Verteilungsbild: bis 49 Mitarbeiter 6% / 50 bis 600 Mitarbeiter 42% / über 600 Mitarbeiter 52%.
22) Die beobachtete Stichprobe zur Transaktion von Verdichtungsgeräten weist folgende Verteilung zur nachfragerseitigen Unternehmensgröße auf: bis 49 Mitarbeiter 44% / 50 bis 500 Mitarbeiter 51% über 500 Mitarbeiter 5%.
23) Vgl. Gemünden (Innovationsmarketing 1981) 87.
24) Vgl. Witte (Komplexe Entscheidungsverläufe 1968) 586.

beim Käufer im Regelfall einen hohen organisatorischen Wandel und erfordert einen großen Schulungsaufwand für die betroffenen Mitarbeiter. Schließlich muß davon ausgegangen werden, daß der Nachfrager mit dem Investitionsgut nur wenig vertraut ist, denn der Kauf der EDV-Anlage ist nicht Hauptzweck des Unternehmens, sondern er dient "der Rationalisierung und Verbesserung von 'Neben'-Leistungen"²⁵⁾.

Für Verdichtungsgeräte ist die Beschaffungssituation einfacher. Es handelt sich vorwiegend um modifizierte Wiederholungskäufe, die auf der Verwenderseite kaum organisatorischen Wandel verursachen. Der Wert des Investitionsgutes liegt zwischen 2.000 DM und 800.000 DM, der durchschnittliche Kaufwert beträgt 140.380 DM. Bei Ersatz und Erweiterungsinvestitionen kann der Nachfrager üblicherweise frei von Kompatibilitätszwängen seinen Lieferanten neu bestimmen. Vergleicht man den Zukunftsbezug beider Kaufentscheidungen durch das Zugrundelegen von Werten der amtlichen Abschreibungstabelle als Indikator für die Nutzungsdauer, so ist dieser bei Verdichtungsgeräten nur halb so hoch wie bei elektronischen Datenverarbeitungsanlagen. Der Verwender von Verdichtungsgeräten läßt sich - im Gegensatz zum erstmaligen Computerkäufer - als Anwendungsfachmann beschreiben. Auch ohne Expertenwissen über die physikalischen Zusammenhänge zwischen den Variablen der Verdichtung, wie beispielsweise der Amplitude oder der Frequenz, und der daraus resultierenden Verdichtungsleistung ist er durch seine praktische Erfahrung durchaus in der Lage, den Geräteeinsatz richtig zu bestimmen.

Um Verlauf und Ausgang von Transaktionsprozessen zur Beschaffung von Verdichtungsgeräten zu erklären, orientiert sich die Arbeit am Interaktionsansatz. Weder die einseitige Diskussion

25) Gemunden (Innovationsmarketing 1981) 87.

der Wirkung anbieterorientierter Marketing-Instrumente²⁶⁾ noch die isolierte beschaffungsorientierte Betrachtungsweise²⁷⁾ reicht aus, um die Dynamik von gegenseitiger Aktivität, Entwicklung und Veränderung während des Kauf-/Verkaufsprozesses zu beschreiben²⁸⁾. Erst die Interaktionsansätze, die sich mit der wechselseitigen Beeinflussung der Geschäftspartner auseinandersetzen²⁹⁾, erleichtern die theoretische und empirische Erklärung der Prozesse.

Ein Literaturüberblick über die Ansätze zum Investitionsgütermarketing und die theoretische Ableitung eines Konzeptes zur Darstellung der Interaktionstypen beim Kauf-/Verkaufsprozeß von Verdichtungsgeräten stehen am Anfang der Ausführungen. Daran schließt sich die Beschreibung der Erhebungsmethode an, mit Hilfe derer die Austauschprozesse auf dem Verdichtungsgerätesektor abgebildet werden. Im vierten Teil der Arbeit folgt die empirische Analyse der beobachteten Transaktionsprozesse. Neben ihrer inhaltlichen Darstellung und dem Vergleich mit hochkomplexen Investitionsgüter-Marketingprozessen werden hier die Zusammenhänge zwischen Konkurrenzefluß und Anbieter-Nachfrager-Interaktion sowie die Auswirkungen von situativen Variablen auf die Interaktionstypen überprüft. Der fünfte Teil der Arbeit befaßt sich mit dem Marketing-erfolg der Interaktionsbeziehungen. Untersucht wird der Einfluß unterschiedlicher Interaktionselemente auf die Auswahlentscheidung der Nachfrager sowie die Situationsabhängigkeit erfolgreicher Strategien. Die Arbeit endet mit der praxisbezogenen Ergebnisdiskussion.

26) Vgl. zu den anbieterorientierten, instrumentellen Ansätzen die Ausführungen S. 9 dieser Arbeit.

27) Vgl. zu den beschaffungsorientierten Ansätzen S. 10 dieser Arbeit.

28) Vgl. Spekman/Strauss (Buyer-Seller Relationships 1986) 115-116.

29) Vgl. Kirsch/Kutschker (Marketing 1978) 18.

2. DIE THEORETISCHE ANALYSE DER TRANSAKTIONSPROZESSE

2.1. Literaturüberblick über Ansätze zum Investitionsgütermarketing

2.1.1. Die isolierte Betrachtungsweise der Absatz- bzw. Beschaffungsvorgänge

Obwohl der Begriff der Interaktion in der Marketingtheorie eine gewisse Tradition besitzt¹⁾, werden Interaktionsansätze erst seit wenigen Jahren zur Erklärung der industriellen Kauf-/Verkaufsprozesse herangezogen. Sie entwickelten sich aus der zunächst isolierten Betrachtungsweise des Absatz- bzw. Beschaffungsvorganges.

Aus der Sicht des Herstellers formulierte absatztheoretische Instrumentalansätze zählen zu den ältesten Konzeptionen. Sie entstanden aus der Übertragung absatzpolitischer Instrumente vom Konsumgüter- auf das Investitionsgütermarketing²⁾. Im Vordergrund stehen Produkt-, Preis-, Vertriebs- und Werbepolitik sowie speziell auf die Investitionsgütervermarktung zugeschnittene Beiträge zur Lieferzeiten- und Finanzierungspolitik, zu technischen Dienstleistungen und zum Personal Selling³⁾.

- 1) Vgl. Kirsch/Kutschker/Lutschewitz (Investitionsgütermarketing 1980) 76.
- 2) Vgl. Engelhardt/Backhaus/Günter (Investitionsgüter-Marketing 1977) 154.
- 3) Vgl. zur Darstellung der anbieterorientierten Ansätze, zu ihren Vertretern und ihrer kritischen Würdigung Günter, Backhaus (Anlagen-Marketing 1977) 204-208 sowie Kirsch, Kutschker/Lutschewitz (Investitionsgütermarketing 1980) 40-56.

In Anlehnung an Analysen zum privaten Konsumentenverhalten entwickelten sich auch auf dem Investitionsgütersektor Forschungsansätze, die das Beschaffungsverhalten des industriellen Einkäufers untersuchen. Diese lassen sich in Partial- und Strukturmodelle unterteilen⁴⁾. Während erstere nur Teilaspekte hervorheben wie die an der Kaufentscheidung beteiligten Personen bzw. Personengruppen, die Ablaufstrukturen der Prozesse oder den Einfluß unterschiedlicher Kaufsituationen auf die Zusammensetzung und Bedeutung der Entscheidungsträger, bilden die Modelle der zweiten Gruppe eine Vielzahl verschiedener Einflußfaktoren zur Erklärung des organisationalen Beschaffungsverhaltens in komplexe Systemmodelle ab⁵⁾.

2.1.2. Die Interaktionsansätze

2.1.2.1. Der Grundgedanke der Interaktionsansätze

Die größte Schwache der bisher genannten Ansätze liegt in ihrer isolierten Betrachtungsweise, die entweder schwerpunktmäßig auf die Verkäufer- oder auf die Einkäuferseite ausgerichtet ist. Die Interaktionsansätze fassen beide Aspekte zusammen, wobei "die kauf- und Verkaufsanstrengungen als Prozesse wechselseitiger Beeinflussung gesehen werden, in denen Leistung und Gegenleistung konkretisiert werden"⁶⁾. Nicht ein Partner setzt autonomen Bedingungen fest, auf die der ander-

4) Vgl. Backhaus (Investitionsgüter-Marketing 1982) 42.

5) Einen Überblick über die beschaffungsorientierten Ansätze, deren Vertreter und deren Aussagekraft vermitteln Gunter/Backhaus (Anlagen-Marketing 1977) 201-204, Kirsch, Kutschker/Lutschewitz (Investitionsgütermarketing 1980) 56-76 sowie Backhaus (Investitionsgüter-Marketing 1982) 39-60.

6) Backhaus (Investitionsgüter-Marketing 1982) 61.

re nur passiv reagieren kann¹⁾, sondern beide Parteien beteiligen sich aktiv am Entscheidungsprozeß. Sie bringen beide Beiträge ein, hegen Erwartungen und beeinflussen sich gegenseitig²⁾. Diese wechselseitige Beziehung infolge "sinngemäß aufeinander bezogener und aneinander orientierter, sich gegenseitig beeinflussender Verhaltensweisen oder Handlungen"³⁾ ist die Basis der Interaktionsansätze.

Aus diesem Grundgedanken heraus entwickelten sich viele unterschiedliche Modelle, die heute eher verwirren als zur Klärung beitragen⁴⁾. Die vorhandenen Studien zum Interaktionsansatz werden hier nach zwei Kriterien eingeordnet:

- nach Art und Anzahl der Beteiligten, die in die Analyse eingehen⁵⁾, und
- nach dem Inhalt der Ansätze.

2.1.2.2. Die Gliederung der Interaktionsansätze nach Art und Anzahl der Beteiligten

Ursprung der Interaktionsansätze sind personenbezogene, duale interaktionsmuster. Zwei Akteure, losgelöst vom jeweiligen intraorganisationalen Verbund nachfragender bzw. anbiet-

1) Vgl. hierzu das Stimulus-Response-Paradigma.

2) Vgl. Schoch (Verkaufsvorgang 1969) 53.

3) Schoch (Verkaufsprozess 1970) 98. Der Grundgedanke des Interaktionsansatzes geht zurück auf Homans (Human Group 1950) 36: "When we refer to the fact that some unit of activity of some man follows, or ... is stimulated by some unit of activity of another, aside of any question of what these units may be, then we are referring to an interaction."

4) Vgl. Backhaus (Investitionsgüter-Marketing 1982) 62.

5) Vgl. hierzu die Typologisierung bei Backhaus (Investitionsgüter-Marketing 1982) 64-72, Backhaus/Koch (Industrial Marketing Research 1985) 377-378 oder Backhaus (Industrial Marketing 1986) 8-11.

tender Organisationen, stehen im Mittelpunkt der Betrachtungsweise. Evans¹⁾ und Schoch²⁾ liefern hierzu mit ihren sog. Ähnlichkeitsanalysen³⁾ wegbereitende Arbeiten.

Die zusätzliche Betrachtung von beteiligten Drittpersonen deckt den Einfluß von Statusproblemen, Machtverhältnissen und Koalitionen auf⁴⁾. Arbeiten, die derartige Zusammenhänge analysieren, zählen zu den multipersonalen Ansätzen.

Die Übertragung der Interaktionstheorie von Personen auf Organisationen ermöglicht die Beobachtung der Einflüsse, die von den agierenden Unternehmen ausgehen. Rollenerwartungen und Gruppeneinflüsse lassen den Kauf-/Verkaufsprozeß zur sozialen Interaktion werden⁵⁾. Von dyadisch-organisationalen Interaktionsansätzen spricht man, wenn nur die Unternehmen des Anbieters und des Nachfragers beobachtet werden. Zu den Vertretern dieser Gruppe zählen insbesondere Håkansson/Ostberg⁶⁾, die, je nach der Ausprägung von situativen Variablen, unterschiedliche soziale Interaktionen isolieren⁷⁾ und Gemünden⁸⁾, der Hypothesen zum effizienten strategischen Interaktionsverhalten innovativer Investitionsgütertransaktionen überprüft⁹⁾.

Multiorganisationale Ansätze gehen schließlich davon aus, daß, insbesondere bei hochkomplexen Vermarktungsprozes-

1) Vgl. Evans (Dyadic Relationship 1963) 76-79.

2) Vgl. Schoch (Verkaufsvorgang 1969) bzw. Schoch (Verkaufsprozess 1970) 97-120.

3) Vgl. zur Beschreibung der Studien S. 13 und 14 dieser Arbeit.

4) Vgl. Backhaus (Investitionsgüter-Marketing 1982) 66 und die dort zitierten Untersuchungen.

5) Vgl. Kirsch/Kutschker/Lutschewitz (Investitionsgütermarketing 1980) 83.

6) Vgl. Håkansson/Ostberg (Industrial Marketing 1975) 113-123.

7) Vgl. zur Beschreibung des Konzepts S. 19 und 20 dieser Arbeit.

8) Vgl. Gemünden (Innovationsmarketing 1981).

9) Vgl. zur Beschreibung des Ansatzes S. 15 und 16 dieser Arbeit.

sen, eine Vielzahl unterschiedlicher Organisationen am Interaktionsgeschehen beteiligt ist. Neben Anbieter und Nachfrager können Banken, Versicherungsgesellschaften, Spediteure, Entwicklungs- und Beratungsfirmen aber auch der Staat sowie Anbieterkoalitionen oder Verwendergemeinschaften am Interaktionsprozeß beteiligt sein¹⁰⁾. Der phasenorientierte Interaktionsansatz von Backhaus/Günter¹¹⁾ und das Episoden- und Potentialkonzept von Kirsch/Kutschker/Lutschewitz¹²⁾ zählen zu den multiorganisationalen Ansätzen.

2.1.2.3. Die Gliederung der Interaktionsansätze nach ihrem Inhalt

Beurteilt man die wichtigsten Studien zum Interaktionsansatz nach ihrem Inhalt, so lassen sich drei unterschiedliche Richtungen feststellen:

- (1) Ähnlichkeitsanalysen
- (2) Prozeßanalysen
- (3) Komplexe Modelle

Zu (1): Ansätze der ersten Gruppe knüpfen an Merkmalen und Einstellungen der beteiligten Parteien an. Ähnlichkeitsanalysen zwischen Käufer und Verkäufer bzw. zwischen anbietender und nachfragender Organisation stehen im Mittelpunkt der Überwiegend empirisch fundierten Analysen. In diese Gruppe lassen sich die bereits erwähnten Untersuchungen von

10) Vgl. Backhaus (Investitionsgüter-Marketing 1982) 69, Kirsch/Kutschker (Marketing 1978) 35.

11) Vgl. Backhaus/Günter (Interaction Approach 1976) 255-270.

12) Vgl. Kirsch/Kutschker/Lutschewitz (Investitionsgütermarketing 1980) 1-18.

Evans¹⁾ und Schoch²⁾ sowie Arbeiten von Tosi³⁾ oder Gadel⁴⁾ einordnen, die nachweisen, daß der Verkaufserfolg nicht allein vom Verkäufer bestimmt wird sondern von den Persönlichkeitsvariablen beider am Interaktionsprozeß beteiligten Partner abhängt. Der Kaufabschluß ist nach ihren Ermittlungen umso wahrscheinlicher, je größer die Ähnlichkeit bzw. die Übereinstimmung zwischen den Partnern ist⁵⁾.

Robinson und Stidsen weiten mit ihrem theoretischen Modell das Interaktionsparadigma auch auf Organisationen aus. Sie setzen für eine erfolgreiche Interaktion ähnliche Kauf-/Verkaufssysteme voraus, die ein vergleichbares Problembewußtsein und einander entsprechende Ziele und Produktkonzeptionen haben⁶⁾.

In jüngster Zeit wurde das Thema der Ähnlichkeitsanalyse von Backhaus und Koch aufgegriffen. Sie stufen die Erfolgsbedingungen einer Interaktion dann als besonders gut ein, wenn sich Buying und Selling Center bezüglich der Verhandlungsinhalte und des Verhandlungsrahmens, letzterer faßt Funktions-, Hierarchie- und Kompetenzstrukturen zusammen, entsprechen⁷⁾.

Bei den genannten Studien handelt es sich größtenteils um strukturelle Ansätze⁸⁾, die nur zu einem bestimmten Zeitpunkt Merkmale und Einstellungen der Interaktionspartner erfassen und die einander gegenüberstehenden organisationalen Strukturen beurteilen.

1) Vgl. Evans (Dyadic Relationship 1963) 76-79.

2) Vgl. Schoch (Verkaufsvorgang 1969).

3) Vgl. Tosi (Role Consensus 1966) 516-529.

4) Vgl. Gadel (Concentration 1964) 64-66.

5) Vgl. beispielsweise Schoch (Verkaufsprozeß 1970) 102-103 sowie 108-118.

6) Vgl. Robinson/Stidsen (Personal Selling 1967) 187-279.

7) Vgl. Backhaus/Koch (Verhandeln statt verkaufen 1983) 90-94.

8) Eine Ausnahme macht das theoretische Modell von Robinson, Stidsen, das in einer zusätzlichen Dimension die Phasen und Aktivitäten des Entscheidungsprozesses einbezieht. Vgl. Robinson/Stidsen (Personal Selling 1967) 79-184.

Zu (2): Zur zweiten Gruppe zählen prozessuale Ansätze, die den zeitlichen und sachlichen Interaktionsverlauf hervorheben. Sie beobachten entweder nur eine bestimmte Teilaufgabe der Kauf-/Verkaufsprozesse oder sie befassen sich mit der gesamtheitlichen Betrachtung, indem sie die Interaktion auf Grund der beobachteten Aktivitäten oder ihrer unterschiedlichen Prozeßphasen beschreiben.

Die einseitig ausgerichteten Arbeiten, die fast durchweg zu den personalen Ansätzen zählen, befassen sich entweder nur mit der technologischen Komponente der Problemlösung oder reduzieren den Interaktionsprozeß auf die alleinige verhandlungsorientierte Komponente. So wird der Interaktionsprozeß insbesondere von Willet/Pennington⁹⁾ und Olshavsky¹⁰⁾ als Problemlösungsprozeß charakterisiert, während Taylor und Woodside¹¹⁾ oder Pennington¹²⁾ ihre Untersuchungen über den Verhandlungsprozeß anstellen.

Das Grundmodell der Hersteller-Verwender-Interaktion von Gemünden faßt beide Teilaufgaben zusammen. Der Autor betrachtet industrielle Transaktionsprozesse als Komplexitätsbewältigungsprozesse. Die Komplexitätsbewältigung vollzieht sich als Interaktionsprozeß zwischen Anbieter und Nachfrager. In Anlehnung an March/Simon¹³⁾ und Hauschildt¹⁴⁾ unterteilt Ge-

9) Vgl. Willet/Pennington (Customer and Salesman 1966) 598-602.

10) Vgl. Olshavsky (Customer - Salesman Interaction 1973) 208-212.

11) Vgl. Taylor/Woodside (Exchange Behavior 1978), zitiert nach Gemünden (Innovationsmarketing 1981) 13 und 23.

12) Vgl. Pennington (Customer - Salesman Bargaining 1968) 255-262.

13) Vgl. March/Simon (Organizations 1958) 129-130. Sie unterscheiden zwischen Problemlösung (problem-solving) und Aushandlung (bargaining). Abgrenzungskriterium ist die jeweilige Zielvorstellung der beteiligten Parteien. Während für die Problemlösung die Homogenität der Ziele charakteristisch ist, sind Verhandlungen durch Interessenkonflikte geprägt.

münden den Prozeß der Komplexitätsbewältigung in einen Problemlösungs- und einen Konflikthandhabungsprozeß. Die kognitiv begründete Komplexitätsbewältigung wird als Problemlösungsinteraktion beschrieben, sie setzt sich aus Suche, Entwicklung und Überprüfung von Lösungsalternativen zusammen¹⁵⁾. Die konfliktorientierte Komplexitätsbewältigung besteht aus Bewertung und Anpassung der Transaktionsbedingungen¹⁶⁾.

Vergleichbar ist dieses Modell mit dem Konzept von Kirsch und Mitarbeiter, die zwar das Interaktionsproblem generell mit dem Verhandlungsproblem gleichsetzen, die aber in ihrer weiteren Fassung des Verhandlungsbegriffes zwischen integrativen und distributiven Elementen unterscheiden¹⁷⁾. Integratives Verhandeln ist geprägt vom Wunsch nach gemeinsamer Problemlösung. Der distributive Verhandlungsprozeß ist mit konfliktorientiertem Aushandeln gleichzusetzen. Manipulationsversuche und das Ausspielen von Machtgrundlagen sind seine Kennzeichen¹⁸⁾. Verhandlungen werden vorwiegend dann integrativ geführt, wenn es um technische Problemlösungen geht, distributiven Charakter erhalten sie, wenn Preise und Konditionen im Mittelpunkt stehen¹⁹⁾.

Neben Kirsch und Mitarbeiter vereinigt auch Kratz Problemlösungs- und Verhandlungsaspekte in einem Modell, indem er zwis-

14) Vgl. Hauschildt (Entscheidungsziele 1977) 133-143. Hauschildt unterscheidet zwischen kognitionsbedingter und konfliktbedingter Zielbildung.

15) Vgl. Gemünden (Innovationsmarketing 1981) 19 und 45.

16) Vgl. ebenda 42-43.

17) Vgl. beispielsweise Kutschker (Verhandlungen 1972) 122, Kirsch/Schneider (Investitionsgütermarketing 1974) 944-945, Kirsch/Kutschker (Marketing 1978) 38. Vgl. auch Vorarbeiten von Walton/McKersie (Labor Negotiations 1963) 3-5.

18) Vgl. Kirsch/Kutschker (Marketing 1978) 38.

19) Vgl. Kirsch/Schneider (Investitionsgütermarketing 1974) 944-945.

schen Informations-, Projektierungs- und Verhandlungsinteraktion unterscheidet²⁰⁾.

Von den zuletzt genannten Analysen, die sich hauptsächlich auf die Interaktion zweier Organisationen beschränken, unterscheidet sich der multiorganisationale und phasenorientierte Ansatz von Backhaus und Günter, der zur Erklärung hochkomplexer Transaktionen entwickelt wurde. Zur Beschreibung des sachlichen und zeitlichen Interaktionsablaufes und zur Darstellung der beteiligten Organisationen wird eine dreidimensionale, zeitlich sequentielle Quaderdarstellung gewählt²¹⁾. Abbildung 2.1 zeigt das Modell:

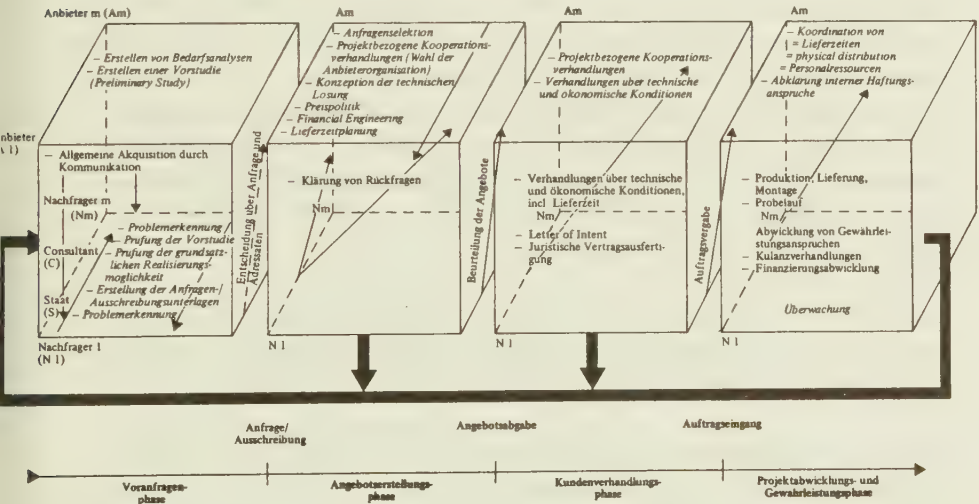


Abb. 2.1: Multiorganisationaler phasenorientierter Interaktionsansatz von Backhaus/Günter (entnommen aus Backhaus (Investitionsgüter-Marketing 1982) S. 160)

Während die Breitendimension jedes Quaders die Zeitachse darstellt, verkörpert die Höhendimension die Gegenüberstellung

20) Vgl. Kratz (Interaktionsprozeß 1975) 162-165.

21) Vgl. Backhaus/Günter (Interaction Approach 1976) 255-270 sowie Backhaus (Investitionsgüter-Marketing 1982) 159-164.

der Anbieter- und Nachfragerebene. Die Tiefendimension drückt die Multidimensionalität von Anbieter- und Nachfragerkoalitionen aus. Die Phasen und ihre sequentielle Abfolge stehen dabei stellvertretend für die hinter ihnen stehenden Entscheidungs- und Marketingaktivitäten.

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß die Ansätze dieser Gruppe die Interaktionsbeziehungen als dynamische und sich entwickelnde Prozesse verstehen. Ziel der Modelle ist es, dem Anbieter Hilfen beim zielgerichteten Einsatz der Marketinginstrumente anzubieten.

Während Gemünden durch die von ihm durchgeführten empirischen Untersuchungen einen Zusammenhang zwischen dem Anspruchsniveau der angestrebten Lösung und den jeweils effizienten Interaktionsmustern aufdeckt²²⁾, erleichtert das theoretische Konzept von Backhaus/Günter den zeitlich und sachlich adäquaten Einsatz absatzpolitischer Instrumente, indem es Zusammenhänge über die phasenspezifische Beteiligung der Parteien und über die phasenorientierte Bedeutung der Aktivitäten herstellt.

Allerdings muß zu diesen Ansätzen kritisch angemerkt werden, daß sie das Transaktionsgeschehen losgelöst von beziehungs-spezifischen oder umweltspezifischen Faktoren betrachten.

Zu (3): Diesem Nachteil begegnen Arbeiten der dritten Gruppe. Sie beobachten den Transaktionsprozeß nicht mehr als isolierbares Geschehen sondern betten ihn in ein System beziehungs-spezifischer und exogener Einflußfaktoren ein.

22) Vgl. die Zusammenfassung der Befunde zur Effizienz bei Gemünden (Innovationsmarketing 1981) 443-445.

Das dyadisch-organisationale Modell von Håkansson/Östberg und das multiorganisationale Episoden- und Potentialkonzept von Kirsch/Kutschker/Lutschewitz können diesen Ansätzen zugeordnet werden.

Das Interaktionsmodell von Håkansson/Östberg, dargestellt in Abbildung 2.2, umfaßt vier Gruppen von Variablen:

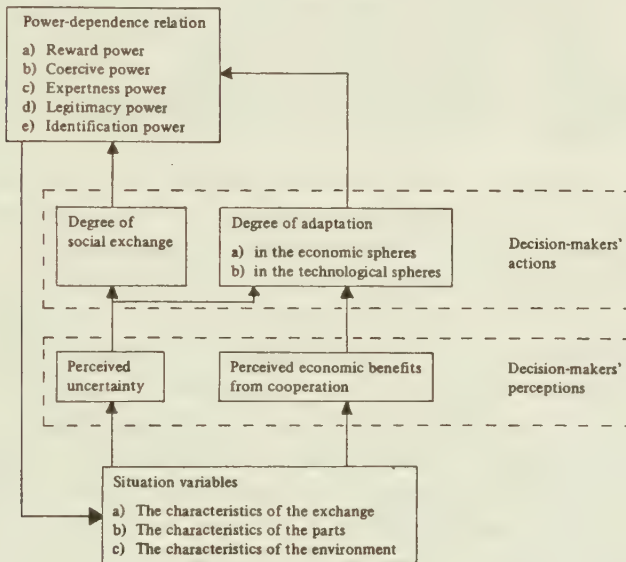


Abb. 2.2: Das Interaktionsmodell von Håkansson/Östberg
(entnommen aus Håkansson/Östberg (Industrial Marketing 1975) S. 116)

Die situativen Variablen, die entweder die Interaktion selbst, die beteiligten Organisationen oder die Umwelt betreffen, bestimmen einerseits die erlebte Unsicherheit sowie andererseits die erwarteten ökonomischen Vorteile in einer Hersteller-Verwender-Beziehung. Das wahrgenommene Risiko kann durch intensive Interaktion oder durch wirtschaftliche bzw. technische Anpassung reduziert werden. Gleichzeitig können wahrgenommene ökonomische Vorteile zur technischen oder wirtschaftlichen Anpassung führen. Der Grad des sozialen Austausches und das

Maß an Anpassung verändern die Machtabhängigkeitsbeziehungen zwischen Anbieter und Nachfrager. Die wechselseitigen Machtabhängigkeiten beeinflussen schließlich ihrerseits wieder die situativen Variablen²³⁾.

Die Autoren untersuchen weiterhin den Einfluß unterschiedlich komplexer Beschaffungssituationen auf die anbieterseitige Organisation der Marketingfunktionen. Sie unterscheiden zwischen standardisierten Produkten mit geringem Ungewißheitsgrad, weniger standardisierten Gütern mit mittlerer Unsicherheit und komplexen Produkten, bei deren Kauf-/Verkaufsprozeß die beteiligten Parteien hoher Ungewißheit ausgesetzt sind²⁴⁾.

Je nach Komplexität der Beschaffungssituation werden unterschiedliche anbieterseitige Marketingorganisationen erforderlich. Komplexe Interaktionssysteme erfordern äußerst flexible, funktionsbereichübergreifende Organisationen. Aktive Kommunikation zwischen den Mitgliedern der Anbieterseite ist ebenso notwendig wie Dezentralisation. Begrenzt komplexen Kaufsituationen kann mit einer insgesamt weniger flexiblen Organisation und mit den üblichen Marketingfunktionen begegnet werden. Standardisierte Produktvermarktung ist dagegen in hohem Maße formalisierbar und standardisierbar. Die Anzahl der Entscheidungsbeteiligten und das Kommunikationsvolumen sind äußerst gering²⁵⁾.

Den wohl umfassendsten multiorganisationalen Ansatz entwickelten Kirsch/Kutschker/Lutschewitz²⁶⁾. Sie gehen davon

23) Vgl. Håkansson/Östberg (Industrial Marketing 1975) 115-117.

24) Vgl. ebenda 118-119.

25) Vgl. Håkansson/Östberg (Industrial Marketing 1975) 120-122.

26) Vgl. Kirsch/Kutschker/Lutschewitz (Investitionsgütermarketing 1980) 1-18.

aus, daß die Interaktionspartner durch den Aufbau kontinuierlicher Geschäftsbeziehungen bemüht sind, die Unsicherheit und die Komplexität der Umwelt zu reduzieren. Im Mittelpunkt ihres Ansatzes stehen das Episoden- und Potentialkonzept. Während die Transaktionsepisode die Aktivitäten und Interaktionen aller beteiligten Parteien umfaßt, "die mit der Anbahnung, Vereinbarung und Realisation der interessierenden Transaktionen verbunden sind, ... werden die nicht zur abgegrenzten Episode gerechneten Interaktionen und Aktivitäten im sozio-ökonomischen Feld ... als Umfeld der Episode bezeichnet"²⁷⁾. Nicht nur erfolgreich abgeschlossene Prozesse sondern auch Auftragsverluste oder abgebrochene Beschaffungsprozesse werden vom Episodenkonzept erfaßt.

Das Aktivitäten- und Interaktionsgeflecht zwischen den beteiligten Parteien läßt sich nicht nur den Entscheidungsprozessen zuordnen, es ist auch im Umfeld der Episode zu beobachten. Kirsch/Kutschker/Lutschewitz nennen insbesondere die "Interaktionen und Aktivitäten der Ausübung und Sicherung von Macht, der Aufklärung und Willensbildung und der Konsensbildung, die nicht Ergebnis bewußter individueller oder kollektiver Entscheidungsfindung sind oder mit Entscheidungsprozessen zu tun haben"²⁸⁾. Sie beeinflussen aber dennoch den Verlauf der folgenden Transaktionsprozesse, indem sie den Aufbau, die Pflege und die Sicherung von längerfristig währenden Potentialen der Partner tangieren. Durch das Potentialkonzept gelingt Kirsch/Kutschker/Lutschewitz die Verbindung zwischen strategischen Marketingentscheidungen und Prozeßabläufen²⁹⁾.

27) Kirsch/Kutschker/Lutschewitz (Investitionsgütermarketing 1980) 6.

28) Ebenda 7-8.

29) Vgl. Backhaus (Investitionsgüter-Marketing 1982) 71.

Der Zusammenhang von Episoden- und Potentialkonzept ist in Abbildung 2.3 dargestellt:

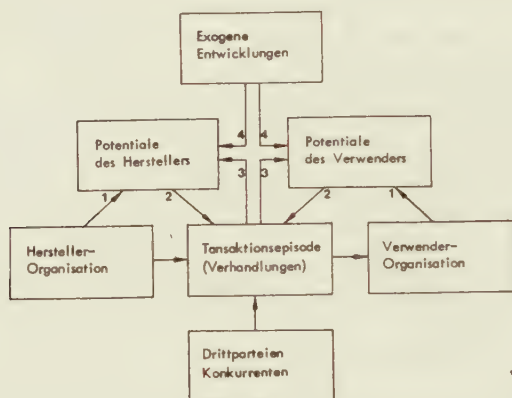


Abb. 2.3: Das Episoden- und Potentialkonzept von Kirsch/Kutschker/Lutschewitz
(entnommen aus Kirsch/Kutschker/Lutschewitz (Investitionsgütermarketing 1980) S. 10)

Die Abbildung zeigt, daß Hersteller- und Verwenderorganisationen Potentiale aufbauen (Pfeil 1). Innerhalb einer Transaktionsepisode wird der strukturelle Bedingungsrahmen der Potentiale aktiviert. Sie beeinflussen den Ablauf der Transaktion (Pfeil 2), während umgekehrt die Interaktion zwischen Hersteller, Verwender, Drittparteien und Konkurrenten auf die Potentiale einwirkt (Pfeil 3). Gleichzeitig können exogene Faktoren (Pfeil 4) die Potentiale verändern³⁰⁾.

Die zuletzt genannten Interaktionsmodelle stellen ein dauerhaftes Beziehungsmuster zwischen Hersteller und Verwender in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen. Damit gelingt es ihnen, Einflüsse früherer Transaktionsprozesse und Interaktionen zu beobachten. Gleichzeitig betonen sie die Einwirkungen nicht

30) Vgl. Kirsch/Kutschker/Lutschewitz (Investitionsgütermarketing 1980) 10-11.

beeinflußbarer exogener Umweltentwicklungen³¹⁾ sowie den Einfluß unterschiedlich komplexer Investitionsgüter-Marketingprozesse³²⁾. Ein großer Nachteil der Konzepte liegt in ihrer abstrakten Form, die empirischen Prüfungen nur schwer zugänglich ist³³⁾.

Nach diesem knappen Überblick über die einzelnen Ansätze zum Investitionsgütermarketing wird nun ein Ansatz zur theoretischen und empirischen Analyse weniger komplexer Interaktionsprozesse, wie sie bei der Beschaffung von Verdichtungsgeräten auftreten³⁴⁾, dargestellt und eingeordnet.

2.2. Theoretischer Ansatz zur Analyse der Interaktionstypen

2.2.1. Die Darstellung und Einordnung des Ansatzes

Die Analyse der Interaktionsprozesse zur Vermarktung von Verdichtungsgeräten orientiert sich an den organisationalen Interaktionsansätzen, insbesondere am Modell von Gemünden. Der vorgestellte Ansatz berücksichtigt gleichzeitig - wesentlich stärker als in der Literatur bisher dargestellt - den Zusammenhang zwischen den am Interaktionsgeschehen beteiligten Organisationen und dem Ablauf der Interaktion. Dazu wird ein Konzept entwickelt, in dessen Mittelpunkt Interaktionsstruktur und Interaktionsverlauf stehen. Die Interaktionsstruktur gibt Auskunft über Anzahl und Mitwirkung der beteiligten Or-

31) Vgl. Kirsch/Kutschker/Lutschewitz (Investitionsgütermarketing 1980) 11.

32) Vgl. Håkansson/Östberg (Industrial Marketing 1975) 118-122.

33) Vgl. zur kritischen Beurteilung des Interaktionsmodells von Kirsch/Kutschker/Lutschewitz auch Backhaus (Investitionsgüter-Marketing 1982) 73-74.

34) Vgl. zur Beschreibung der Transaktion die Abb. 1.1 auf S. 5 und 6 dieser Arbeit.

ganisationen, der Interaktionsverlauf beschreibt den zeitlichen und sachlichen Ablauf der Kauf-/Verkaufsprozesse. Die Ausprägungen beider Kriterien werden zu Interaktionstypen zusammengefaßt.

Die Transaktionsprozesse¹⁾ der beobachteten spezifischen Kaufsituation werden hauptsächlich von drei am Entscheidungsprozeß beteiligten Gruppen geprägt:

- dem Anbieter
- dem Nachfrager und
- dem Wettbewerb.

Der Einfluß von Drittparteien wird vernachlässigt, da er auf Grund der vergleichsweise geringen Beschaffungskomplexität als gering erachtet wird²⁾.

Abbildung 2.4 stellt aus dem Blickwinkel des beobachteten Herstellers die Akteure und ihre Beziehungen zueinander dar. Betrachtet man das Modell aus der Sicht des beobachteten Herstellers, so interessieren besonders zwei Aspekte: der Verlauf der Hersteller-Verwender-Interaktion und - im Rahmen der Interaktionsstruktur - die Anzahl der Konkurrenten und die Intensität ihrer Beteiligung am Kauf-/Verkaufsprozeß.

- 1) Zu Transaktionsprozessen werden in Anlehnung an Kirsch, Kutschker/Lutschewitz (Investitionsgütermarketing 1980) 6 alle Interaktionen und Aktivitäten zusammengefaßt, die zum Zwecke des Güteraustausches unternommen werden.
- 2) Vgl. hierzu eine Untersuchung von Kirsch/Kutschker (Marketing 1978) 66. Die Autoren stellen einen positiv signifikanten Zusammenhang zwischen dem Wert des Investitionsgutes und dem Auftreten von Drittparteien fest. Während bei einem Auftragswert über 1 Million DM in 30% der Fälle Drittparteien anwesend sind, sinkt ihr Anteil bei einer Projektgröße bis zu 1 Million DM auf 8,8%. Da der durchschnittliche Kaufpreis der beobachteten Investitionsgütertransaktion nur bei 140.380 DM liegt, kann von einem geringen Einfluß der Drittparteien ausgegangen werden.

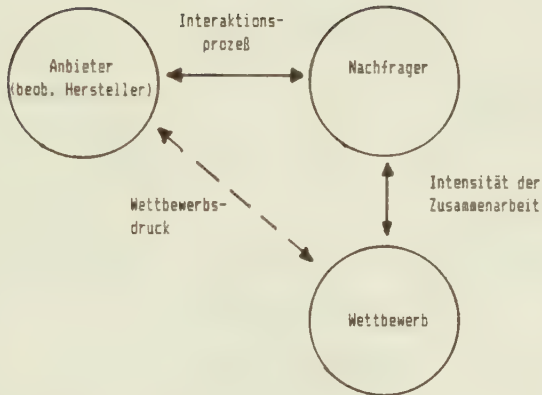


Abb. 2.4: Die beteiligten Organisationen und ihre Beziehungen zueinander

Mit dem Konzept sind zwei Kerngedanken verbunden:

- Interaktionsstruktur und Interaktionsverlauf beeinflussen sich gegenseitig. Es wird angenommen, daß einerseits der Interaktionsprozeß zwischen Anbieter und Nachfrager davon abhängt, inwieweit der Käufer von der Möglichkeit Gebrauch macht, weitere Wettbewerber in den Entscheidungsprozeß einzuschalten, daß andererseits aber auch der Verlauf der Interaktion zwischen Hersteller und Verwender selbst über die Konsultation weiterer Anbieter entscheidet.
- Je nach subjektiv empfundener Komplexität und dem Risiko der Beschaffungssituation werden unterschiedliche Interaktionstypen erwartet.

Abbildung 2.5 stellt die Zusammenhänge zwischen der Beschaffungssituation, der Interaktionsstruktur und dem Interaktionsverlauf optisch dar:

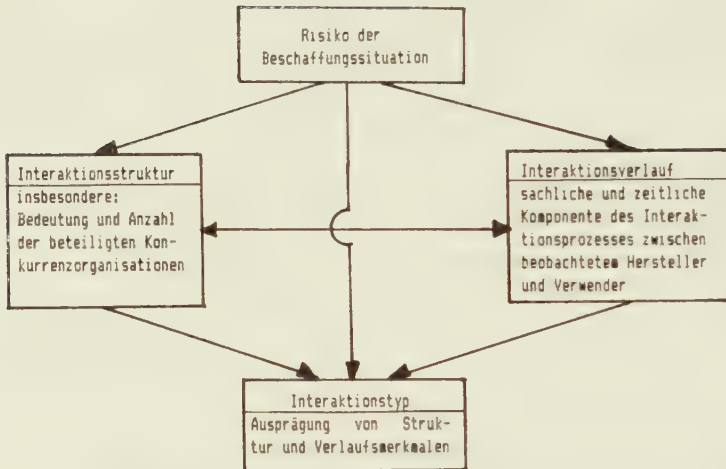


Abb. 2.5: Der Zusammenhang zwischen Beschaffungssituation, Interaktionsstruktur und Interaktionsverlauf

Bevor die eben formulierten Zusammenhänge mit Hilfe von theoretischen oder empirischen Aussagen untermauert und zu Hypothesen verdichtet werden, wird der Interaktionsprozeß zwischen Anbieter und Nachfrager genauer analysiert.

Wie bereits erwähnt orientiert sich die Arbeit am Grundmodell der Hersteller-Verwender-Interaktion von Gemünden³⁾. Es wird folglich zwischen problemlösungsorientierter und verhandlungsorientierter Interaktionsaufgabe unterschieden. Damit werden die wesentlichsten Bestandteile und Zielsetzungen des Kauf-/Verkaufsprozesses erfaßt: die Entwicklung und Auswahl einer technologischen Konzeption und die Aushandlung von Leistung und Gegenleistung⁴⁾.

Der Ansatz von Gemünden vernachlässigt zwar in gewisser Weise durch die Zusammenfassung von Aktivitäten ähnlicher Zielset-

3) Vgl. Gemünden (Innovationsmarketing 1981) 18-24 sowie S. 15 und 16 dieser Arbeit.

4) Vgl. Gemünden (Innovationsmarketing 1981) 19.

zung über den gesamten Interaktionsverlauf die zeitliche Komponente⁵⁾ und bringt bei der Abgrenzung zwischen Problemlösungs- und Verhandlungsinteraktion erhebliche Operationalisierungsprobleme mit sich⁶⁾, dennoch kann er einen wichtigen Beitrag zur Analyse der Prozeßabläufe leisten. Die folgenden Gründe sprechen dafür, den Ansatz von Gemünden auch auf das vorliegende Modell zu übertragen:

- Die Differenzierung zwischen Problemlösung und Verhandlung macht auf zwei unterschiedliche Sachverhalte und Zielsetzungen innerhalb der Interaktionsprozesse bewußt aufmerksam.
- Die gesamtheitliche Betrachtung der problemlösungsorientierten und verhandlungsorientierten Teilaufgaben der Interaktion bewirkt weder eine Vernachlässigung des einen noch eine Überbewertung des anderen Aspektes. Studien, die nur eine Aufgabe des Interaktionsprozesses betrachten⁷⁾, untersuchen dagegen lediglich einen Ausschnitt aus der Realität, indem sie entweder vorhandene Zielkonflikte negieren oder von der Notwendigkeit einer gemeinsamen und sachlichen Problemlösung absehen⁸⁾.
- Einzelaktivitäten lassen sich zu Gruppen zusammenfassen, wodurch die Auswertung und Interpretation der Daten erheblich erleichtert wird.
- Die Beobachtung problemlösungs- und verhandlungsorientierter Interaktionsbeiträge ist unabhängig von Phasenabläufen. Fehlende oder parallel verlaufende Phasen, die bei Kaufsituationen mit mittlerer Beschaffungsroutine erwartet werden, erschweren ihre Identifikation und Abgrenzung. Wei-

5) Vgl. im Gegensatz dazu den phasenorientierten Ansatz von Backhaus/Günter (Interaction Approach 1976) 255-270.

6) Vgl. S. 69 und 70 der Arbeit sowie Gemünden (Innovationsmarketing 1981) 41 und 138.

7) Vgl. Willet/Pennington (Customer and Salesman 1966) 598-602, Olshavsky (Customer - Salesman Interaction 1973) 208-212, Taylor/Woodside (Exchange Behavior 1978), zitiert nach Gemünden (Innovationsmarketing 1981) 13-14, Pennington (Customer - Salesman Bargaining 1968) 255-262.

8) Vgl. Gemünden (Innovationsmarketing 1981) 23.

- terhin ist das von Witte übernommene Erhebungsinstrumentarium primär auf die Erfassung von Aktivitäten ausgerichtet.
- Untersuchungsergebnisse von Gemeinden können unter hoher Vergleichbarkeit an neuen Daten überprüft werden.

Der vorgestellte Ansatz, der in der Realität beobachtbare Interaktionstypen aufzeigen soll, läßt sich in die Gruppe der organisationalen⁹⁾, prozeßorientierten¹⁰⁾ Modelle einordnen. Über die Determinante der Beschaffungssituation wird gleichzeitig ein Bezug zu situativen Variablen¹¹⁾ hergestellt. Die Ausstrahlung mehr oder weniger dauerhafter Geschäftsbeziehungen und die daraus ableitbaren strategischen Einwirkungen auf den Transaktionsprozeß¹²⁾ werden dagegen wegen ihrer Operationalisierungsprobleme und des erforderlich langen Beobachtungszeitraumes zur Erfassung der Beziehungszusammenhänge nur unzureichend über einige beziehungs-spezifische Faktoren erfaßt.

2.2.2. Die Ableitung der Hypothesen zum vorgestellten Interaktionsansatz

Hypothesen zum Zusammenhang zwischen dem Risiko der Beschaffungssituation, der Interaktionsstruktur und dem Interaktionsverlauf bilden den Mittelpunkt der theoretischen und empirischen Analyse der beobachteten Interaktionsprozesse (vgl. Abbildung 2.5). Gelingt es, zwischen der Interaktionsstruk-

9) Vgl. S. 11-13 dieser Arbeit.

10) Vgl. S. 15-18 dieser Arbeit.

11) Vgl. beispielsweise Håkansson/Östberg (Industrial Marketing 1975) 118-119.

12) Vgl. z.B. das Potentialkonzept von Kirsch/Kutschker/Lutschewitz (Investitionsgütermarketing 1980) 8-11 oder das Konzept der Machtabhängigkeitsbeziehungen von Håkansson, Östberg (Industrial Marketing 1975) 115-116.

tur, insbesondere der Konkurrenzintensität, und dem Interaktionsverlauf sowie zwischen dem Risiko der Beschaffungssituation und dem Interaktionsgeschehen Abhängigkeiten nachzuweisen, so könnte es möglich werden, das Entscheidungsverhalten der nachfragenden Organisation und unter Umständen selbst den Interaktionserfolg anbieterseitiger Marketinginstrumente in Abhängigkeit von Beschaffungssituation und Interaktionstyp zu prognostizieren.

Die vermuteten Zusammenhänge werden im folgenden durch die Ergebnisse bisheriger empirischer Untersuchungen belegt. Dabei steht in diesem Abschnitt die Prognose des abnehmerseitigen Entscheidungsverhaltens im Mittelpunkt, während sich der folgende Punkt mit Hypothesen zum Marketingerfolg der herstellerseitigen Interaktionsbeiträge beschäftigt.

Zunächst wird die Beziehung zwischen der Konkurrenzintensität und dem Interaktionsverlauf zwischen Anbieter und Nachfrager analysiert. Es wird angenommen, daß sich je nach Intensität der Wettbewerbseinschaltung die bestehenden Machtverhältnisse¹⁾ zwischen Anbieter und Nachfrager verändern. Hohe Konkurrenzbeteiligung stärkt die Nachfragermacht, geringer oder fehlender Wettbewerbsdruck führt dagegen auf der Anbieterseite zu einem Machtzuwachs. Da Machtgrundlagen dann ausgespielt werden, wenn es gilt, Forderungen durchzusetzen, wird ein Zusammenhang zwischen der Verhandlungsinteraktion und der Konkurrenzintensität erwartet.

Einer Untersuchung von Kutschker/Kirsch zufolge lohnen sich Verhandlungen vor allem für den Nachfrager. Der Hersteller

1) Die bestehenden Machtverhältnisse resultieren z.B. aus der jeweiligen Marktstellung der Partner, ihrer Größe oder dem Abnahmevolumen des Nachfragers.

stellt sich dagegen besser, wenn er Aushandlungsprozesse verhindern kann²⁾. Erhöhte Nachfragermacht, resultierend aus intensiver Interaktion mit den Wettbewerbern, läßt folglich eine ausgedehnte Verhandlungsinteraktion erwarten. Geringe oder keine Konkurrenzeinschaltung gewährt dem Anbieter einen Machtvorsprung, den dieser voraussichtlich zur Vermeidung von Verhandlungen nutzen wird.

Eine Zusammenhangsanalyse zwischen dem Interaktionsverlauf und der Konkurrenz-Konsultation wurde erstmals von Gemünden vorgelegt. Ohne auf die Richtung der Beeinflussung einzugehen, argumentiert Gemünden, daß der Verwender erfolgreicher verhandeln kann, wenn er noch über weitere günstige Angebote verfügt. Die Konkurrenz-Konsultation dient also der Erhöhung der Verhandlungsmacht. Ebenso ist es nach Gemünden aber auch möglich, daß der Käufer erst durch die Prüfung mehrerer Konkurrenzangebote ermuntert wird, über die Austauschkonditionen zu verhandeln³⁾. Anhand der von Witte erhobenen Entscheidungsprozesse zur erstmaligen Beschaffung von EDV-Anlagen konnte Gemünden nachweisen, daß ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen der Konkurrenzintensität und der Verhandlungsaktivität besteht⁴⁾.

Dieses Ergebnis veranlaßte Gemünden, die Konkurrenz-Konsultation neben der Verhandlungsinteraktion der Konflikthandhabung zuzuordnen. Während er die Verhandlungsinteraktion als unmittelbare, bilaterale Interaktion versteht, die der Bewältigung bestehender Konflikte zwischen Anbieter und Nachfrager dient, wird die Konkurrenz-Konsultation als mittelbare Interaktion

2) Vgl. die Untersuchungsergebnisse bei Kutschker/Kirsch (Verhandlungen 1978) 50 ff.

3) Vgl. Gemünden (Innovationsmarketing 1981) 144.

4) Vgl. ebenda 146.

dargestellt, die zur Stärkung der verhandlungsorientierten Nachfragermacht eingesetzt wird⁵⁾.

Ein ausschließlich konfliktorientierter Charakter der Konkurrenz-Konsultation wird jedoch angezweifelt. Es wird vielmehr angenommen, daß neben konfliktorientierten Elementen auch rein kognitive Gründe Anlaß zur Konkurrenzeinschaltung geben. Insbesondere Untersuchungen zum Beschaffungsverhalten der nachfragenden Organisation belegen, daß sich die Käufer von der Einholung alternativer Angebote eine Risikoverminderung durch Erhöhung der Markttransparenz erhoffen⁶⁾.

Mit der ausschließlichen Zuordnung des Faktors Konkurrenz-Konsultation zum Konflikt-handhabungsprozeß negiert Gemünden nicht nur den kognitiven Aspekt der Wettbewerbseinschaltung, der sich durch ein intensives Informationssuchverhalten äußert, er reduziert gleichzeitig das Interaktionsmodell auf nur zwei Größen: den Anbieter und den Nachfrager.

Zusammenfassend wird festgehalten, daß zwischen der Konkurrenz-Konsultation und der Intensität der Verhandlungsinteraktion ein positiver Zusammenhang erwartet wird. Abbildung 2.6 faßt die durch die Kombination zwischen Interaktionsstruktur und Interaktionsverlauf entstehenden Interaktionstypen zusammen. Entsprechend obiger Ableitung werden Interaktionstypen erwartet, die in den markierten Feldern liegen.

5) Vgl. Gemünden (Innovationsmarketing 1981) 43 und 144-146.

6) Vgl. beispielsweise Untersuchungen von Cardozo/Cagley (Industrial Buyer Behavior 1971) 329-334 oder Grønhaug (Search Behavior 1975) 15-23.

Interaktionsverlauf Interaktionsstruktur	geringe Verhandlungsinteraktion	mittlere Verhandlungsinteraktion	hohe Verhandlungsinteraktion
kein Konkurrenzeinfluß	X		
mittlerer Konkurrenzeinfluß		X	
hoher Konkurrenzeinfluß			X

Abb. 2.6: Erwartete Interaktionstypen

Es wird weiterhin angenommen, daß die Wahl des Interaktionstyps kein zufälliges Ergebnis, sondern die nachfragerseitige Reaktion auf das subjektiv empfundene Beschaffungsrisiko ist.

Das Beschaffungsrisiko wird durch drei Gruppen von Variablen beschrieben⁷⁾:

- durch produktspezifische Variable (z.B. Wert und Neuartigkeit des Entscheidungsobjektes),
- durch verwenderspezifische Variable (z.B. Größe und Beschaffungsroutine des Käufers) und
- durch beziehungsspezifische Variable (z.B. Bekanntheit des Interaktionspartners).

Nach dem Konzept des "perceived risk" von Bauer⁸⁾ begründet sich das wahrgenommene Risiko in zwei Dimensionen: zum einen

7) Vgl. Grønhaug (Search Behavior 1975) 15-23, Håkansson, Johanson/Wootz (Influence Tactics 1977) 319-332, Strothmann (Investitionsgütermarketing 1979) 57, Grafers (Investitionsgütermarketing 1980) 24, Cardozo (Situational Segmentation 1981) 273-274, Engelhardt/Günter (Investitionsgüter-Marketing 1981) 51. Vgl. hierzu auch die Ableitungen auf S. 89 und 90 dieser Arbeit.

8) Vgl. Bauer (Risk Taking 1967) 23-33, vgl. hierzu auch den Sammelband von Cox (Risk Taking and Information Handling 1967).

in den möglichen nachteiligen Konsequenzen einer Beschaffungsentscheidung und zum anderen in der Unsicherheit über deren Eintreffen. Zur Risikoreduktion werden folglich auch zwei Strategien eingesetzt. Entweder werden die negativen Entscheidungskonsequenzen verkleinert oder die Ungewißheit über das Eintreffen der Konsequenzen nach der Wahl einer bestimmten Alternative wird reduziert⁹⁾.

Strategien der ersten Gruppe sind meistens nur begrenzt einsetzbar. Sie umfassen beispielsweise Probekäufe kleinerer Mengen, kurzfristige Mieten zur Erprobung, Umtauschoptionen oder Versicherungsabschlüsse¹⁰⁾. Zur zweiten Gruppe zählen Maßnahmen der Informationsgewinnung und -verarbeitung. Dabei stehen dem Nachfrager zwei unterschiedliche Maßnahmen zur Verfügung:

- (1) Die Führung eines adäquaten Interaktionsprozesses mit dem Anbieter und/oder
- (2) ein geeignetes, auf den Gesamtmarkt ausgerichtetes Informationsverhalten.

Zu (1): Um den Einfluß der Beschaffungssituation auf die Gestaltung des Interaktionsprozesses zu prognostizieren, wird über den Umweg der Bedeutung kaufentscheidender Kriterien in Abhängigkeit vom Kaufrisiko auf den Stellenwert der Problemlösungs- bzw. Verhandlungsinteraktion geschlossen. Es wird also angenommen, daß Interaktionsprozesse eher verhandlungsorientiert verlaufen, wenn ökonomische Kriterien im Mittelpunkt stehen, während bei höherer Entscheidungsrelevanz technischer Faktoren der Schwerpunkt auf der Problemlösungsinteraktion liegt. Die nachfolgend dargestellten empirischen

9) Vgl. Bauer (Risk Taking 1967) 23-33.

10) Vgl. Gemünden (Informationsnachfrage 1985) 27.

Untersuchungsergebnisse sollen einen Eindruck darüber vermitteln, welchen Stellenwert ökonomische bzw. technologische Entscheidungskriterien in Abhängigkeit vom Risiko der Kaufsituation besitzen.

- Håkansson und Wootz, die in einem experimentellen Einkaufsspiel unterschiedliches Beschaffungsrisiko simulieren, können nachweisen, daß bei höherer Ungewißheit mehr Nachdruck auf die Qualität gelegt wird, während bei geringerem Risiko der Preis an Bedeutung gewinnt¹¹⁾.

Kiser/Rao/Rao untersuchen den Stellenwert vorgegebener Entscheidungskriterien bei unterschiedlichem Kaufrisiko, indem sie zwischen Beschaffungsentscheidungen für Standard- und für Spezialprodukte unterscheiden. Sie kommen zu dem Ergebnis, daß ökonomische Kriterien bei Spezialgütern weniger bedeutend sind als bei Standardprodukten¹²⁾.

- Dempsey stellt den Kauf innovativer Anlagegüter dem modifizierten Wiederholungskauf von Rohmaterialien und Ersatzteilen gegenüber. Er stellt fest, daß die Nachfrager bei der Beschaffung neuartiger Investitionsgüter großen Wert auf Dienstleistungen vor und nach dem Kauf und auf die technische Leistungsfähigkeit des Anbieters legen. Käufer von Produktions- und Ersatzteilen reagieren dagegen eher kritisch auf Preis und Lieferzeit¹³⁾.

Die dargestellten Studien lassen sich zu der Aussage verdichten, daß mit zunehmendem Beschaffungsrisiko technologische Kriterien an Bedeutung gewinnen, während die Relevanz ökonomischer Faktoren abnimmt. Überträgt man dieses Ergebnis auf

11) Vgl. Håkansson/Wootz (Supplier Selection 1975) 49.

12) Vgl. Kiser/Rao/Rao (Vendor Evaluations 1975) 50-52.

13) Vgl. Dempsey (Vendor Selection 1978) 259-260.

den Interaktionsprozeß zwischen Anbieter und Nachfrager, so läßt sich daraus folgern, daß mit ansteigendem Beschaffungsrisiko problemlösungsorientierte Interaktionsbeiträge zunehmen, der Stellenwert der Verhandlungsinteraktion dagegen geringer wird.

Zu (2): Eine weitere Möglichkeit, die Konsequenzen einer Entscheidung überschaubarer zu machen, ist die intensive Informationssuche. Mit Hilfe empirischer Studien wird belegt, daß Käufer bei höherer Kaufunsicherheit dazu tendieren, mehrere Anbieter in den Entscheidungsprozeß einzuschalten als sie das bei geringer empfundenem Risiko tun ¹⁴⁾.

- Cardozo und Cagley stellen mit Hilfe eines experimentellen Einkaufsspiels u.a. fest, daß sich Risikounterschiede auf die Anzahl eingeholter Angebote auswirken. Risikoreichere Situationen veranlassen die Teilnehmer, mehrere Angebote zu erbitten ¹⁵⁾.
- Grønhaug bestätigt einen positiven Zusammenhang zwischen dem Informationsverhalten, das er mit den zwei Variablen "Contact with suppliers" und "Reading of brochures" mißt,

14) Der positive Zusammenhang zwischen der Höhe des subjektiv empfundenen Risikos und der Intensität der Informationsnachfrage kann allerdings nicht in allen durchgeführten empirischen Studien bestätigt werden. Vgl. hierzu die Untersuchung von Gemünden (Informationsnachfrage 1985) 27-38. Die Studie Gemündens, die sich mit empirischen Befunden zur risikothoretischen Hypothese bei Konsum- und Investitionsgüterentscheidungen auseinandersetzt, weist jedoch nach, daß sich mit zunehmender Komplexität der Entscheidung ein Zusammenhang zwischen erlebtem Risiko und der Informationsnachfrage feststellen läßt; vgl. ebenda 34. Der Autor kann auch nachweisen, daß die Risikohypothese bei Investitionsgüterkäufen häufiger bestätigt wird als bei Konsumgüterbeschaffungen; vgl. ebenda 31. Diese Ergebnisse ermutigen zur Aufrechterhaltung der risikothoretischen Hypothese.

15) Vgl. Cardozo/Cagley (Industrial Buyer Behavior 1971) 332.

und der Organisationsgröße sowie dem Wert des Produktes, der Neuartigkeit und der Produktbedeutung für die Aufrechterhaltung der Produktivität¹⁶⁾.

- Newall weist nach, daß die Anzahl der angesprochenen Hersteller mit dem Unternehmensrisiko ansteigt¹⁷⁾. Mit Faktoren, die den Beschaffungstyp beschreiben (Höhe der Ausgaben, Neuartigkeit der Kaufsituation, Grad der Produktbedeutung, Bedarfsursache), mit Eigenschaften des Einkäufers (Selbstvertrauen, Entscheidungsroutine, Vergangenheitserfahrung) und mit Kriterien, die das kaufende Unternehmen klassifizieren (Größe, Finanzkraft, Entscheidungscentralisation, Entscheidungsroutine) charakterisiert Newall das Risiko der einkaufenden Organisation¹⁸⁾. Den größten Einfluß auf das Beschaffungsrisiko üben die Neuartigkeit des Investitionsgutes und die Höhe der Ausgaben aus¹⁹⁾.

Auf Grund der Ergebnisse wird folgende Aussage formuliert: Mit zunehmendem Beschaffungsrisiko wird eine höhere Anzahl nachfragerseitiger Konkurrenz-Konsultationen erwartet.

2.2.3. Das Zusammenhangspostulat zwischen Interaktionstypen und dem Marketingerfolg

Die Spezifikation von Interaktionstypen und die Analyse ihrer Situationsabhängigkeit können jedoch nicht das endgültige Ziel der Arbeit sein. Interessant und von praktischer Bedeutung ist vielmehr der Zusammenhang von unterschiedlichen Interaktionstypen und erfolgreichen Herstellerstrategien. Es

16) Vgl. Grønhaug (Search Behavior 1975) 15-23.

17) Vgl. Newall (Industrial Buyer Behavior 1977) 200.

18) Vgl. ebenda 172-173 sowie die Ableitung der Faktoren auf Grund theoretischer und empirischer Vorarbeiten.

19) Vgl. ebenda 176.

wird angenommen, daß der Anbieter dann besonders erfolgreich ist, wenn er seine Interaktionsbeiträge dem beobachteten Interaktionstyp anpaßt.

Der zentrale Gedanke dieses Postulates geht auf die Ergebnisse der Ähnlichkeitsanalysen zwischen Käufer und Verkäufer bzw. zwischen einkaufender und verkaufender Organisation zurück¹⁾.

Wenn die Übereinstimmung von käufer- und verkäuferbezogenen Persönlichkeitsmerkmalen den Ausgang des Entscheidungsprozesses beeinflussen, wie empirische Studien von Schoch²⁾ oder Evans³⁾ nachweisen konnten, oder, wie von Robinson/Stidsen⁴⁾ oder Backhaus/Koch⁵⁾ postuliert, einander entsprechende Informationssende- und Informationsempfangsmuster sowie ein gegenseitiges und komplementäres Problembewußtsein erfolgversprechender sind, so wird angenommen, daß auch die Korrespondenz zwischen Interaktionstyp und herstellerseitigem Interaktionsbeitrag den Erfolg der Kauf-/Verkaufsprozesse beeinflusst.

Dieser Untersuchungsabschnitt nimmt größtenteils explorativen Charakter an. Neue Sachzusammenhänge werden erst im Rahmen der Auswertung formuliert. Da sie innerhalb desselben Projektes nicht geprüft werden können, stellen sie sich der weiteren Forschung zur Bewährung.

1) Vgl. die Darstellungen der Ähnlichkeitsanalysen auf S. 13 und 14 dieser Arbeit.

2) Vgl. Evans (Dyadic Relationship 1963) 76-79.

3) Vgl. Schoch (Verkaufsvorgang 1969) bzw. Schoch (Verkaufsprozess 1970).

4) Vgl. Robinson/Stidsen (Personal Selling 1967).

5) Vgl. Backhaus/Koch (Verhandeln statt verkaufen 1983) 90-94.

3. DIE ERHEBUNG

3.1. Die Anforderungen an die Erhebung

Zur Analyse der Interaktionsstrategien und ihrer Erfolge bedarf es eines empirischen Testfeldes, das folgenden Anforderungen entsprechen soll:

- Es sind Interaktionsbeziehungen zwischen Anbietern und Nachfragern zu untersuchen, in denen unzweifelhaft eine Entscheidung gefällt wird. Unstrittiger Entscheidungsscharakter kann dann angenommen werden, wenn sich die Kauf-/Verkaufsprozesse abheben von bloßen Abverkaufen nach vormals festgelegten Vertragsmustern.
- Der Ablauf des Interaktionsprozesses soll objektiv und unverzerrt nachvollziehbar sein. Es soll die lückenlose chronologische Darstellung aller Aktivitäten und Strategien der beteiligten Parteien gewährleistet und die Zugriffsmöglichkeit zum empirischen Material gesichert sein.
- Damit Zusammenhänge zwischen situativen Einflußvariablen und Interaktionsmustern sowie deren Auswirkungen auf den Ausgang des Entscheidungsprozesses erkannt werden können, wird ein Erhebungsverfahren gefordert, das die Komplexität der Realität möglichst wenig beeinträchtigt.
- Validität und Reliabilität der Untersuchung müssen durch eine detaillierte und intersubjektiv nachprüfbare Erhebervorgabe gewährleistet sein.
- Um den Repräsentativitätsansprüchen zu genügen, muß ein Forschungsdesign gewählt werden, das eine großzahlige Untersuchung erlaubt.

3.2. Die Grundgesamtheit und das Auswahlverfahren

Die Erhebung wird in Form einer Feldstudie durchgeführt, um zu gewährleisten, daß die Entscheidungsprozesse in ihrem natürlichen Bezugsfeld mit allen erfäßbaren Realitätsbedingungen beobachtet werden¹⁾. Zur Grundgesamtheit zählen zunächst alle Interaktionsprozesse zwischen dem beobachteten Hersteller und seinen potentiellen käufern, die aus vier ausgewählten westdeutschen Verkaufsgebieten stammen²⁾, sofern von der Nachfragerseite innerhalb des Beobachtungszeitraumes Kaufabsicht für ein Verdichtungsgerät signalisiert wurde. Unberücksichtigt bleiben Hersteller/Verwender-Kontakte, die nur der Aufrechterhaltung der Beziehung, der Ermittlung von Bedarfsfällen, der After-Sales-Betreuung oder der allgemeinen Produktinformation, wie sie beispielsweise auf Messen stattfinden kann, dienen. Der Beobachtungszeitraum umfaßt die Zeit vom 1.11.1978 bis 31.12.1981. Für Analysen der Geschäftsbeziehung wird der Erhebungszeitraum auf weitere zwei Jahre nach Vertragsabschluß ausgedehnt, er erstreckt sich somit maximal bis Ende 1983.

Die so definierte vorläufige Grundgesamtheit beinhaltet sowohl Entscheidungsprozesse, die mit einem Kauf beim beobachteten Hersteller oder bei einem Hersteller-konkurrenten enden, als auch Prozesse, die trotz anfänglichem Kaufinteresse ohne Vertragsabschluß bleiben. Obwohl die Fälle des Kaufverzichts ebenso interessant und für die Untersuchung lohnenswert wären, wurde, bedingt durch das zu untersuchende Material, ihr Ausschluß vorgenommen, um konjunkturelle Verzerrungseffekte zu vermeiden.

1) Vgl. Witte (Empirische Organisationsforschung 1969) 618-619.

2) Bei den Verkaufsbezirken handelt es sich um die Bundesländer Rheinland-Pfalz, Nordrhein-Westfalen, Hessen und Saarland.

Der Beobachtungszeitraum deckt nämlich, wie Abb. 3.1 zeigt, zumindest mit seiner zweiten Hälfte, die Zeit der Rezession auf dem Bausektor ab.

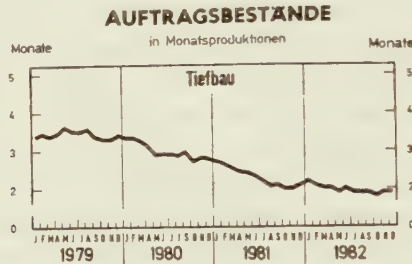


Abb. 3.1: Auftragsbestände in Monatsproduktionen
(entnommen aus Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung (Konjunkturpiegel 1983) P7)

Viele zu Beginn des Entscheidungsprozesses ernsthaft geführte Verkaufsgespräche ziehen sich in die Länge, werden häufig unterbrochen und enden

Schließlich werden noch zwei Anforderungen an die Brauchbarkeit des Materials gestellt: Anfang und Ende³⁾ des Entscheidungsprozesses müssen innerhalb des Beobachtungszeitraumes liegen, und die Dokumentation muß frei sein von Kommunikationsstops, so daß der Interaktionsprozeß verläßlich nachvollzogen werden kann. Abbildung 3.2 faßt noch einmal die Anforderungen an die Grundgesamtheit zusammen:

1. Vorläufige Grundgesamtheit		
Interaktionsbeziehungen zwischen beobachteten Hersteller und Verwender, die folgende allgemeine Voraussetzungen erfüllen: - Die Interaktionsbeziehung liegt innerhalb des Beobachtungszeitraumes - Der Nachfrager stammt aus einem der vier ausgewählten Bundesländer - Der Nachfrager signalisiert Kaufabsicht		
2. Eingeschränkte Grundgesamtheit		
Einschränkungen	Folge	Begründung
- nur <u>Transaktionen</u>	Ausschluß von Kaufverzicht	Es ist keine klare Trennung möglich zwischen konjunkturell bedingter bzw. durch falsche Herstellerstrategie hervorgerufene Verzichtsfälle
- nur <u>echte</u> Entscheidungen	Ausschluß von Transaktionen, die auf Rahmenverträge zurückgehen (z.B.: Endverbraucher mit großen Abnahmemengen, Vermietfirmen, Händler)	Erhöhung der inhaltlichen Homogenität der beobachteten Transaktionen
- nur <u>brauchbar</u> dokumentierte Prozesse	Ausschluß von Transaktionen, deren Beginn oder Ende außerhalb des Beobachtungszeitraumes liegt oder deren Dokumentation durch vorhandene Kommunikationsstops ungeeignet ist, den Interaktionsprozeß verläßlich nachzuvollziehen	Verringerung des Verzerrungseffektes durch lückenhafte Dokumentation und Gewährleistung einer aussagefähig hohen Stichprobe bei den einzelnen Auswertungen (Problem der sog. Missing Values)

Abb. 3.2: Die Anforderungen an die Grundgesamtheit

3) Vgl zur Bestimmung von Beginn und Ende des Entscheidungsprozesses die Ausführungen auf S. 51-53 dieser Arbeit.

Die so ermittelte Grundgesamtheit besteht aus 314 zugelassenen Interaktionsprozessen. Ihre Aufteilung entsprechend der vier Verkaufsbezirke und des Ausgangs der Prozesse für den beobachteten Hersteller zeigt Abbildung 3.3:

	Verkaufsbezirk			
	1	2	3	4
Kauf beim beobachteten Hersteller	48	98	27	44
Kauf bei einem Hersteller-Konkurrenten	36	27	17	17
Gesamt	84	125	44	61

Abb. 3.3: Die Zusammensetzung der Grundgesamtheit

Aus der Grundgesamtheit werden pro Verkaufsgebiet jeweils 30 Fälle ausgewählt, wobei 15 Prozesse mit einem Kauf beim beobachteten Hersteller enden und in weiteren 15 Prozessen das Produkt eines Konkurrenten vorgezogen wird. Abbildung 3.4 stellt das Auswahlverfahren vor:

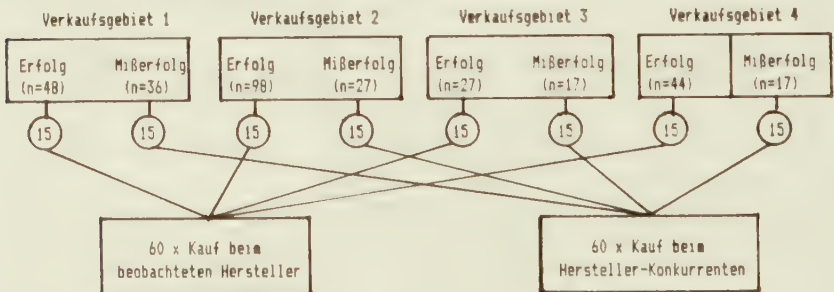


Abb. 3.4: Das Auswahlverfahren

Es ergibt sich somit eine Untersuchungsmenge von 120 Entscheidungsprozessen. In 60 Fällen konnte der beobachtete Hersteller erfolgreich abschließen und in weiteren 60 Fällen ging der Auftrag an einen Mitbewerber. Die Stichprobe repräsentiert 38,2% der Grundgesamtheit.

Obwohl allgemein die Zufallsstichprobe vorzuziehen ist, wird eine bewußte Auswahl getroffen, um den systematischen Fehler, der u.a. durch ungenügend dokumentierte Fälle hervorgerufen wird, zu verringern⁴⁾. Nach den Gesichtspunkten einer besseren Eignung für die Hypothesenprüfung werden in den wesentlichen Abfragepunkten ausführlicher dokumentierte Fälle den übrigen vorgezogen. Dieses Vorgehen dürfte zu einer Überbewertung der üblicherweise besser beschriebenen Entscheidungsprozesse zur Beschaffung von Großmaschinen führen. Bei der Interpretation der Ergebnisse muß dieser mögliche Verzerrungseffekt beachtet werden.

3.3. Die Methode der Untersuchung

3.3.1. Die Dokumentenanalyse

Um die Interaktionsergebnisse objektiv und unverzerrt zu erfassen, wird die Datenerhebung in Form einer Dokumentenanalyse durchgeführt. Dieses Verfahren beruht auf einer systematischen, inhaltsanalytischen Aufbereitung vorhandener schriftlicher Unterlagen⁵⁾. Der große Vorteil der Dokumentenanalyse liegt in der Rekonstruktion der Handlungsabläufe aus schriftlichen Informationsspeichern, die unabhängig vom Erinnerungsvermögen oder nachträglicher Wahrnehmungsverzerrung der Prozeßbeteiligten sind⁶⁾. Nachteilig hierbei

4) Vgl. zur Zulässigkeit dieses Vorgehens Witte (Empirische Organisationsforschung 1969) 621.

5) Vgl. Witte (Komplexe Entscheidungsverläufe 1968) 590-592 sowie Witte (Empirische Organisationsforschung 1969) 620.

6) Vgl. zu den Vorteilen der Dokumentenanalyse auch die ausführlichen Darstellungen bei Witte (Komplexe Entscheidungsverläufe 1968) 590-591, Klümper (Organisation 1969) 5-6, Gemünden (Innovationsmarketing 1981) 93-94.

ist allerdings die unvollständige Erfassung der realen Situation, denn nur dokumentierte Aktivitäten finden Berücksichtigung¹⁾. Die Gefahr eines verzerrenden Einflusses durch die Absicht des Berichterstatters z.B. zur Vertuschung eigener Fehler, kann dagegen als eher gering erachtet werden, da bei der Erhebung weniger Wert auf die Meinungsäußerung gelegt wird als vielmehr stattgefundene Aktivitäten der beteiligten Parteien im Mittelpunkt des Interesses stehen²⁾.

Obwohl die Datengewinnungsmethode der Aktenanalyse nicht in allen Punkten überzeugen kann³⁾, wird sie dennoch auf Grund forschungsökonomischer Gesichtspunkte gewählt. Eine derartige Vorgehensweise erlaubt nämlich, durch die homogen archivierte und leicht zugängliche Datensammlung sowie durch die Unabhängigkeit der Erfassungszeit von der Dauer des Interaktionsprozesses, einen einfachen und schnellen Zugriff zum empirischen Material und ermöglicht somit den Kompromiß zwischen der Forderung nach einem großzahligen Sample und der begrenzten Forschungskapazität eines Einzelforschers.

Die Erhebung wird in Form einer Spiegelbilduntersuchung⁴⁾ durchgeführt, was bedeutet, daß nur auf der Seite eines Interaktionspartners, hier auf seiten des Anbieters, in die Akten Einsicht genommen wird⁵⁾. Frei gestaltbare, auf Band diktierte, wöchentliche Besuchsberichte der Außendienstmitarbeiter sind die wichtigste Datenquelle. Die Berichte sind zum großen Teil recht ausführlich, da sich die Außendienstmitarbeiter nur an wenigen Tagen pro Jahr im Herstellerunternehmen

- 1) Vgl. Witte (Komplexe Entscheidungsverläufe 1968) 591-592.
- 2) Vgl. hierzu auch Gemünden (Innovationsmarketing 1981) 95.
- 3) Vgl. Backhaus (Investitionsgüter-Marketing 1982) 73-74.
- 4) Vgl. Witte (Komplexe Entscheidungsverläufe 1968) 592.
- 5) Dieser Schritt bedeutet eine erhebliche Reduktion des Erhebungsaufwandes. Von Witte durchgeführte Kontrolluntersuchungen auf der Verwenderseite haben gezeigt, daß die Herstellerdarstellung repräsentativ ist. Vgl. Witte (Komplexe Entscheidungsverläufe 1968) 592.

aufhalten und es deshalb gilt, mit Hilfe des Berichtswesens Innendienst und Vorgesetzte zu informieren oder zum Tätigwerden zu veranlassen. Ergänzt werden die Verkäuferberichte durch den Schriftverkehr zwischen Anbieter und Nachfrager, durch Angebote, Bestellungen, Verträge, Rechnungen, Zahlungsbelege oder Beschwerden, durch internen Schriftverkehr beim beobachteten Hersteller, durch Berichte des After-Sales-Bereiches sowie durch Statistiken verschiedenster Art.

3.3.2. Die Operationenmatrix

Die Datenerhebung lehnt sich an das Erhebungs- und Codierungsinstrumentarium von Witte und seiner damaligen Mitarbeiter an¹⁾. Es erlaubt, den Inhalt schriftlicher Unterlagen eindeutig zu verdichten, in maschinenlesbare Sprache zu übersetzen und mit Hilfe der Datenverarbeitung auszuwerten²⁾. Kernstück des Erhebungsinstrumentariums ist die sogenannte Operationenmatrix³⁾, mittels derer der Interaktionsprozeß mit seiner Reihenfolge von Aktivitäten sichtbar gemacht werden kann. Die Operation ist die kleinste Einheit einer Aktivität, sie besteht aus der Verknüpfung von Tätigkeit und Objekt⁴⁾. Die Operationenmatrix macht sich diesen Verknüpfungsgedanken zunutze, indem sie in der Zeilenanordnung die Tätigkeiten und in der Spaltenanordnung die Objekte enthält⁵⁾. Durch die Kombination von Zeile und Spalte kann jede Operation während des

1) Vgl. zur Beschreibung des Erhebungsinstrumentariums Grün/Hauschildt/Mann/Witte/Wossidlo (Erheberhandbuch 1968) sowie Witte (Komplexe Entscheidungsverläufe 1968) 590-598.

2) Vgl. Witte (Mikroskopie 1969) 429.

3) Vgl. Witte (Komplexe Entscheidungsverläufe 1968) 593 und Grün/Hamel/Witte (Felduntersuchungen 1972) 136-141.

4) Vgl. Grün/Hamel/Witte (Felduntersuchungen 1972) 136.

5) Die zugelassenen Kombinationen zwischen Tätigkeit und Objekt sind durch Kreuze in den Schnittfeldern von Zeile und

Interaktionsprozesses eindeutig beschrieben werden. Mit Hilfe der in Abbildung 3.5 dargestellten Operationenmatrix läßt sich beispielsweise der Tatbestand einer Maschinenvorführung durch den Tätigkeitsschlüssel 23 (vorführen) und den Objektschlüssel 61 (Maschine) festhalten⁶⁾.

In einem zehn Fälle umfassenden Pretest wurde der von Witte übernommene Operationenbaukasten, der entwickelt wurde, um die erstmalige Beschaffung von EDV-Anlagen zu erfassen, entsprechend den geänderten Bedingungen weniger komplexer Untersuchungsobjekte abgewandelt. Tätigkeiten und Objekte, die innerhalb des Pretests nicht vorkamen, wurden aus dem Operationencode gestrichen, andere, bei Witte nicht vorhandene Aktivitäten wurden ergänzt.

Die Tätigkeiten, die während der untersuchten Interaktionsprozesse auftreten, lassen sich in folgende Gruppen einteilen:

- anbahnen, Kontakt pflegen
- informieren, kommunizieren
- steuern, organisieren
- analysieren, Probleme lösen
- verhandeln
- entschließen.

Spalte gekennzeichnet. Die leeren Schnittpunkte enthalten logisch nicht mögliche oder verbotene Tätigkeits-Objekt-Kombinationen. Um eine hohe Gültigkeit zu erreichen, werden zwar denkbare, jedoch nicht erlaubte Kombinationen im Kleindruck durch die statt dessen zu wählende Codierung ergänzt. Vgl. hierzu die Vorgehensweise bei Witte (Komplexe Entscheidungsverläufe 1968) 506.

6) Vgl. zur Handhabung des Operationenbaukastens auch die ausführlicheren Anweisungen der Erhebungsrichtlinien im Anhang (siehe Anlage 1).

TÄTIGKEITEN, OBJEKTE

TÄTIGKEITEN

Anbahnen Kontakt auf- nehmen, vorge- stellen	Besch erstaten, Kontakt pflegen Problemlösungs-Aktivitäten planen, organisieren	was mit was für was was		01		05		11		12		13		14		15		16		21		22		23		24		25		31		32		41		42		43		44		45	
		von was was	über was über was zu was mit was vor was über was über was	01 05 11 12 13 14 15 16	05 11 12 13 14 15 16	11 12 13 14 15 16	12 13 14 15 16	13 14 15 16	14 15 16	15 16	21 22 23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	22 23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	24 25 31 32 41 42 43 44 45	25 31 32 41 42 43 44 45	31 32 41 42 43 44 45	32 41 42 43 44 45	41 42 43 44 45	42 43 44 45	43 44 45	44 45	45																					
Informieren, kommunizieren	Informieren, kommunizieren	von was was	über was über was zu was mit was vor was über was über was	01 05 11 12 13 14 15 16	05 11 12 13 14 15 16	11 12 13 14 15 16	12 13 14 15 16	13 14 15 16	14 15 16	15 16	21 22 23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	22 23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	24 25 31 32 41 42 43 44 45	25 31 32 41 42 43 44 45	31 32 41 42 43 44 45	32 41 42 43 44 45	41 42 43 44 45	42 43 44 45	43 44 45	44 45	45																					
		von was was	über was über was zu was mit was vor was über was über was	01 05 11 12 13 14 15 16	05 11 12 13 14 15 16	11 12 13 14 15 16	12 13 14 15 16	13 14 15 16	14 15 16	15 16	21 22 23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	22 23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	24 25 31 32 41 42 43 44 45	25 31 32 41 42 43 44 45	31 32 41 42 43 44 45	32 41 42 43 44 45	41 42 43 44 45	42 43 44 45	43 44 45	44 45	45																					
		von was was	über was über was zu was mit was vor was über was über was	01 05 11 12 13 14 15 16	05 11 12 13 14 15 16	11 12 13 14 15 16	12 13 14 15 16	13 14 15 16	14 15 16	15 16	21 22 23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	22 23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	24 25 31 32 41 42 43 44 45	25 31 32 41 42 43 44 45	31 32 41 42 43 44 45	32 41 42 43 44 45	41 42 43 44 45	42 43 44 45	43 44 45	44 45	45																					
		von was was	über was über was zu was mit was vor was über was über was	01 05 11 12 13 14 15 16	05 11 12 13 14 15 16	11 12 13 14 15 16	12 13 14 15 16	13 14 15 16	14 15 16	15 16	21 22 23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	22 23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	24 25 31 32 41 42 43 44 45	25 31 32 41 42 43 44 45	31 32 41 42 43 44 45	32 41 42 43 44 45	41 42 43 44 45	42 43 44 45	43 44 45	44 45	45																					
		von was was	über was über was zu was mit was vor was über was über was	01 05 11 12 13 14 15 16	05 11 12 13 14 15 16	11 12 13 14 15 16	12 13 14 15 16	13 14 15 16	14 15 16	15 16	21 22 23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	22 23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	24 25 31 32 41 42 43 44 45	25 31 32 41 42 43 44 45	31 32 41 42 43 44 45	32 41 42 43 44 45	41 42 43 44 45	42 43 44 45	43 44 45	44 45	45																					
Probleme lösen	Probleme lösen	von was was	über was über was zu was mit was vor was über was über was	01 05 11 12 13 14 15 16	05 11 12 13 14 15 16	11 12 13 14 15 16	12 13 14 15 16	13 14 15 16	14 15 16	15 16	21 22 23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	22 23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	24 25 31 32 41 42 43 44 45	25 31 32 41 42 43 44 45	31 32 41 42 43 44 45	32 41 42 43 44 45	41 42 43 44 45	42 43 44 45	43 44 45	44 45	45																					
		von was was	über was über was zu was mit was vor was über was über was	01 05 11 12 13 14 15 16	05 11 12 13 14 15 16	11 12 13 14 15 16	12 13 14 15 16	13 14 15 16	14 15 16	15 16	21 22 23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	22 23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	24 25 31 32 41 42 43 44 45	25 31 32 41 42 43 44 45	31 32 41 42 43 44 45	32 41 42 43 44 45	41 42 43 44 45	42 43 44 45	43 44 45	44 45	45																					
		von was was	über was über was zu was mit was vor was über was über was	01 05 11 12 13 14 15 16	05 11 12 13 14 15 16	11 12 13 14 15 16	12 13 14 15 16	13 14 15 16	14 15 16	15 16	21 22 23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	22 23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	24 25 31 32 41 42 43 44 45	25 31 32 41 42 43 44 45	31 32 41 42 43 44 45	32 41 42 43 44 45	41 42 43 44 45	42 43 44 45	43 44 45	44 45	45																					
		von was was	über was über was zu was mit was vor was über was über was	01 05 11 12 13 14 15 16	05 11 12 13 14 15 16	11 12 13 14 15 16	12 13 14 15 16	13 14 15 16	14 15 16	15 16	21 22 23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	22 23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	24 25 31 32 41 42 43 44 45	25 31 32 41 42 43 44 45	31 32 41 42 43 44 45	32 41 42 43 44 45	41 42 43 44 45	42 43 44 45	43 44 45	44 45	45																					
		von was was	über was über was zu was mit was vor was über was über was	01 05 11 12 13 14 15 16	05 11 12 13 14 15 16	11 12 13 14 15 16	12 13 14 15 16	13 14 15 16	14 15 16	15 16	21 22 23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	22 23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	24 25 31 32 41 42 43 44 45	25 31 32 41 42 43 44 45	31 32 41 42 43 44 45	32 41 42 43 44 45	41 42 43 44 45	42 43 44 45	43 44 45	44 45	45																					
Verhandeln	Verhandeln	von was was	über was über was zu was mit was vor was über was über was	01 05 11 12 13 14 15 16	05 11 12 13 14 15 16	11 12 13 14 15 16	12 13 14 15 16	13 14 15 16	14 15 16	15 16	21 22 23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	22 23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	24 25 31 32 41 42 43 44 45	25 31 32 41 42 43 44 45	31 32 41 42 43 44 45	32 41 42 43 44 45	41 42 43 44 45	42 43 44 45	43 44 45	44 45	45																					
		von was was	über was über was zu was mit was vor was über was über was	01 05 11 12 13 14 15 16	05 11 12 13 14 15 16	11 12 13 14 15 16	12 13 14 15 16	13 14 15 16	14 15 16	15 16	21 22 23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	22 23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	24 25 31 32 41 42 43 44 45	25 31 32 41 42 43 44 45	31 32 41 42 43 44 45	32 41 42 43 44 45	41 42 43 44 45	42 43 44 45	43 44 45	44 45	45																					
		von was was	über was über was zu was mit was vor was über was über was	01 05 11 12 13 14 15 16	05 11 12 13 14 15 16	11 12 13 14 15 16	12 13 14 15 16	13 14 15 16	14 15 16	15 16	21 22 23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	22 23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	24 25 31 32 41 42 43 44 45	25 31 32 41 42 43 44 45	31 32 41 42 43 44 45	32 41 42 43 44 45	41 42 43 44 45	42 43 44 45	43 44 45	44 45	45																					
		von was was	über was über was zu was mit was vor was über was über was	01 05 11 12 13 14 15 16	05 11 12 13 14 15 16	11 12 13 14 15 16	12 13 14 15 16	13 14 15 16	14 15 16	15 16	21 22 23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	22 23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	24 25 31 32 41 42 43 44 45	25 31 32 41 42 43 44 45	31 32 41 42 43 44 45	32 41 42 43 44 45	41 42 43 44 45	42 43 44 45	43 44 45	44 45	45																					
		von was was	über was über was zu was mit was vor was über was über was	01 05 11 12 13 14 15 16	05 11 12 13 14 15 16	11 12 13 14 15 16	12 13 14 15 16	13 14 15 16	14 15 16	15 16	21 22 23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	22 23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	24 25 31 32 41 42 43 44 45	25 31 32 41 42 43 44 45	31 32 41 42 43 44 45	32 41 42 43 44 45	41 42 43 44 45	42 43 44 45	43 44 45	44 45	45																					
Entscheiden	Entscheiden	von was was	über was über was zu was mit was vor was über was über was	01 05 11 12 13 14 15 16	05 11 12 13 14 15 16	11 12 13 14 15 16	12 13 14 15 16	13 14 15 16	14 15 16	15 16	21 22 23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	22 23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	24 25 31 32 41 42 43 44 45	25 31 32 41 42 43 44 45	31 32 41 42 43 44 45	32 41 42 43 44 45	41 42 43 44 45	42 43 44 45	43 44 45	44 45	45																					
		von was was	über was über was zu was mit was vor was über was über was	01 05 11 12 13 14 15 16	05 11 12 13 14 15 16	11 12 13 14 15 16	12 13 14 15 16	13 14 15 16	14 15 16	15 16	21 22 23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	22 23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	24 25 31 32 41 42 43 44 45	25 31 32 41 42 43 44 45	31 32 41 42 43 44 45	32 41 42 43 44 45	41 42 43 44 45	42 43 44 45	43 44 45	44 45	45																					
		von was was	über was über was zu was mit was vor was über was über was	01 05 11 12 13 14 15 16	05 11 12 13 14 15 16	11 12 13 14 15 16	12 13 14 15 16	13 14 15 16	14 15 16	15 16	21 22 23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	22 23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	24 25 31 32 41 42 43 44 45	25 31 32 41 42 43 44 45	31 32 41 42 43 44 45	32 41 42 43 44 45	41 42 43 44 45	42 43 44 45	43 44 45	44 45	45																					
		von was was	über was über was zu was mit was vor was über was über was	01 05 11 12 13 14 15 16	05 11 12 13 14 15 16	11 12 13 14 15 16	12 13 14 15 16	13 14 15 16	14 15 16	15 16	21 22 23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	22 23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	24 25 31 32 41 42 43 44 45	25 31 32 41 42 43 44 45	31 32 41 42 43 44 45	32 41 42 43 44 45	41 42 43 44 45	42 43 44 45	43 44 45	44 45	45																					
		von was was	über was über was zu was mit was vor was über was über was	01 05 11 12 13 14 15 16	05 11 12 13 14 15 16	11 12 13 14 15 16	12 13 14 15 16	13 14 15 16	14 15 16	15 16	21 22 23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	22 23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	23 24 25 31 32 41 42 43 44 45	24 25 31 32 41 42 43 44 45	25 31 32 41 42 43 44 45	31 32 41 42 43 44 45	32 41 42 43 44 45	41 42 43 44 45	42 43 44 45	43 44 45	44 45	45																					

Abb. 3.5: Die Operationenmatrix

Die Tätigkeitsgruppe "anbahnen, Kontakt pflegen" beinhaltet Besuche von Verkaufsmitarbeitern, die aufgrund eines laufenden Entscheidungsprozesses erfolgen, aber keine konkrete Aktivität auszulösen vermögen. Es handelt sich insbesondere um Kontaktbesuche während Prozeßunterbrechungen, damit man im Gespräch bleibt und Informationen über Kunden- und Konkurrenzaktivitäten erhält.

Die Gruppe der Kommunikationstätigkeiten umschließt Operationen der Informationsübermittlung und der Beratung. Sie beinhaltet auch wertende Kommunikation wie Zuraten und Abraten.

Die formale Gestaltung des Interaktionsprozesses geschieht durch steuernde und organisierende Tätigkeiten. Eingeschlossen sind planende und konzipierende Regelungen.

Die Analysetätigkeiten beschreiben die eigentlichen Problemlösungsaufgaben. Zu ihnen gehören die kritische Wertung, der Vergleich und die Besichtigung oder Demonstration. Die herstellerseitige Angebotsabgabe hat problemlösungsspezifischen Charakter, weil sie das "Konzentrat einer vorgeschalteten Soll-Konzeption seitens des Herstellers"⁷⁾ ist. Die relativ unproblematische Form durch Standardangebote läßt aber auch den Schluß zu, sie den kommunizierenden Aktivitäten zuzurechnen. Die jeweilige Zuordnung soll vom Inhalt der Auswertung abhängig gemacht werden.

Die Gruppe der Verhandlungstätigkeiten umschließt neben der eigentlichen Verhandlung⁸⁾ auch die Tätigkeit "Zugeständnisse machen".

7) Grün/Hamel/Witte (Felduntersuchungen 1972) 142.

8) Zum Abgrenzungsproblem zwischen problemlösungsorientierter Beratung und konfliktträchtiger Verhandlung wird auf die Erhebungsrichtlinien im Anhang (siehe Anlage 1) sowie auf S. 69 und 70 dieser Arbeit verwiesen.

Die entscheidenden Tätigkeiten setzen schließlich Willensakte. Mit den Handlungen "beschließen", "ablehnen", "bestellen" und "stornieren" werden Knotenpunkte des Entscheidungsprozesses markiert⁹⁾. Auch die subjektive Präferenz eines Herstellers wird dieser Gruppe zugeordnet¹⁰⁾.

Die Objekte lassen sich ebenfalls in Gruppen einteilen. Die substantivierten Tätigkeiten der Prozeßobjekte¹¹⁾ beinhalten "Ist-Aufnahme", "Besichtigung", "Vorführung", "Messung", "Angebot" und "Vollzug". Die Problemlösungsobjekte umschließen Anwendung und Technologie. Die Gruppe der Verhandlungsobjekte faßt schließlich ökonomische Kriterien wie Preis, Konditionen oder Liefertermin zusammen¹²⁾.

Neben der Tätigkeit-Objekt-Kombination wird jede erkennbare Aktivität ergänzt durch das Tätigkeitsdatum und durch die Beschreibung der handelnden Personen nach Organisationszugehörigkeit, Rang und Funktion. Alle Angaben werden im sogenannten Operationenblatt codiert, welches im Anhang (Anlage 2) wiedergegeben ist.

3.3.3. Die Erhebungsblätter

Ergänzend zum eben beschriebenen Operationenblatt zur inhaltlichen Darstellung der Interaktionsergebnisse geben drei weitere Erhebungsformulare Auskunft über Rahmenbedingungen.

Das Deckblatt erfaßt allgemeine, den Interaktionsprozeß beschreibende Variable. Es gestattet durch Eckdaten einen Über-

9) Vgl. Grün/Hamel/Witte (Felduntersuchungen 1972) 143.

10) Vgl. zur Definition und Abgrenzung der einzelnen Tätigkeiten auch die Legende zur Operationenmatrix im Anhang 1.

11) Vgl. Schulz (Initiative 1977) 97.

12) Vgl. die Legende zur Operationenmatrix im Anhang 1.

blick über den abgelaufenen Entscheidungsprozeß, gibt Auskunft über die Kaufsituation, indem nach Neuartigkeit von Entscheidungsobjekt und Interaktionspartner sowie nach der Auftragsbezogenheit des Bedarfs gefragt wird. Es beinhaltet außerdem die Erheberbeurteilung zur Dichte und Brauchbarkeit des vorgefundenen Materials (siehe Anlage 3).

Das Kundenprofilblatt enthält verwendenspezifische Merkmale wie Branche, Rechtsform oder Größe sowie eine Beurteilung der Geschäftsbeziehung. Die wesentlichen Informationen zur Geschäftsbeziehung beinhalten den Abschlußerfolg mit dem Verwender, die Dauer der Geschäftsbeziehung, die Betreuungintensität durch den Hersteller sowie Angaben zur Lieferanten-treue und zur Beschwerdeaktivität (siehe Anlage 4).

Das Ergebnisblatt (siehe Anlage 5) erfaßt ausschließlich monetäre Größen. Zweck dieses Erhebungsformulars ist es, Problemlösungsaufwendungen, Bestandteile der Angebote bzw. des Vertrages und die Zugeständnisse der unterschiedlichen Anbieter zu beobachten.

Um die Validität und Reliabilität der Erhebung zu gewährleisten, wurde eine detaillierte Anweisung, die im Anhang wiedergegeben ist, zu allen Abfragepunkten angefertigt. Sie enthält Definitionen, Beschreibungen, Meßvorschriften und Verschlüsselungsregeln.

4. DIE EMPIRISCHE ANALYSE DER TRANSAKTIONSPROZESSE

4.1. Die entscheidungsrelevante Abgrenzung

Transaktionsprozesse, also alle Interaktionen zum Zwecke des Güteraustausches, stehen im Mittelpunkt der vorliegenden Untersuchung. Interaktionsbeziehungen zwischen Anbietern und Nachfragern von Investitionsgütern beginnen und enden aber nicht mit dem Entscheidungsproblem. Es handelt sich vielmehr um Geschäftsbeziehungen, die aus einem "nie endenden Kontinuum von Aktivitäten und Interaktionen"¹⁾ bestehen. Kirsch/Kutschker/Lutschewitz unterscheiden zwischen der Transaktions-episode, deren Ziel der Austausch von Gütern ist und die alle Aktivitäten der Entscheidungsfindung bzw. Projektabwicklung beinhalten, und dem Umfeld der Episode, zu der diejenigen Aktivitäten zählen, die unabhängig von Transaktionsprozessen stattfinden²⁾. Will man den Transaktionsprozeß aus dem Aktivitätengeflecht isolieren, bedarf es Abgrenzungsrichtlinien. Kirsch und Kutschker nennen als Abgrenzungskriterium die forschungsorientierte Zweckmäßigkeit³⁾.

Zieht man die Aussagen entscheidungsorientierter Gliederungsansätze zum Abgrenzungsproblem heran, so erhält man den Hinweis, daß der Entscheidungsprozeß mit der Problemerkennntnis beginnt⁴⁾. Da jedoch in der Realität "grundsätzlich jedes

1) Kirsch/Kutschker (Marketing 1978) 36. Die Autoren sprechen deshalb auch von einem "ongoing process". Vgl. ebenda 34.

2) Vgl. Kirsch/Kutschker/Lutschewitz (Investitionsgütermarketing 1980) 6.

3) Vgl. Kirsch/Kutschker (Marketing 1978) 36.

4) Vgl. z.B. Webster (New Product Adoption 1969) 38, Pfeiffer/Bischof (Investitionsgüterabsatz 1974) 925, Steffenhagen (Adoptionsprozesse 1975) 113, Mintzberg/Raisinghani/Théoret (Structure 1976) 252, Strothmann (Investitionsgütermarketing 1979) 43, Engelhardt/Günter (Investi-

Problem mit anderen, angrenzenden Problemen verknüpft ist"⁵⁾, bleibt die Fixierung des Startereignisses weiterhin ein subjektives Bekenntnis⁶⁾.

Für die Erhebung und Auswertung wird der Beginn des Transaktionsprozesses gleichgesetzt mit denjenigen Aktivitäten des Verwenders, die Kaufinteresse signalisieren. Im Regelfall handelt es sich dabei um Tätigkeiten wie "Bedarfsanalyse", "Aufforderung zum Angebot" oder "Terminvereinbarung mit dem Hersteller-Verkäufer". Diesen Aktivitäten muß allerdings eine nachhaltige Beschäftigung mit Verdichtungsgeräten folgen⁷⁾.

Der Entscheidungsprozeß endet mit dem Kaufentschluß bzw. den vertraglichen Vereinbarungen. Manche Autoren erweitern den interaktiven Prozeßablauf über den Kaufakt hinaus, indem sie die Projektabwicklung, Adoption, Kontrolle und/oder Nutzung einbeziehen⁸⁾. Während die Prozeßabwicklungsphase - sieht man von gelegentlichen Lieferschwierigkeiten oder Schulungsproblemen ab - für den beobachteten Entscheidungsprozeß unbedeu-

tionsgüter-Marketing 1981) 38, vgl. auch Joost (Phasen 1978) 428-431, der Autor stellt verschiedene typische Beispiele unterschiedlicher wissenschaftlicher Disziplinen zur Untergliederung des Entscheidungsprozesses in einzelne Phasen dar.

5) Witte (Entscheidungsprozesse 1969) 499.

6) Vgl. ebenda 499.

7) Vgl. die Erhebungsrichtlinien im Anhang 1. Vgl. hierzu auch die Richtlinien von Grün/Hauschildt/Mann/Witte/Wossidlo (Erheberhandbuch 1968), auf die sich das vorliegende Projekt stützt sowie die darauf aufbauenden Überlegungen zur temporalen Abgrenzung von Gemüden (Innovationsmarketing 1981) 97.

8) Vgl. das 8-Phasen-Modell von Robinson/Fairs/Wind (Industrial Buying 1967) 185-193, es beinhaltet die Phase "Performance Feedback and Evaluation". Webster (New Product Adoption 1969) 38 bezieht die Teilphase "Adoption" mit ein, Engelhardt/Günter (Investitionsgüter-Marketing 1981) 38 sprechen von "Durchführung und Kontrolle", Backhaus (Investitionsgüter-Marketing 1982) 159-164 weist auf die Bedeutung von Projektabwicklungs- und Gewährleistungsphase hin.

tend ist, wäre eine Erforschung der Adoptions- und Nutzungsphase sicherlich lohnenswert, berücksichtigt man ihre Ausstrahlung sowohl auf zukünftige Entscheidungen des beobachteten Nachfragers als auch auf das Verhalten anderer Verwender, die sich an Referenzkunden orientieren⁹⁾. Da es sich jedoch bei diesen Phasen um empirisch schwer faßbare offene Zeitintervalle handelt¹⁰⁾ und die Auswirkungen der Aktivitäten dieser Phasen wegen der geringen Anzahl von beobachteten Folgeprozessen kaum interessante Ergebnisse erwarten läßt, wird auf ihre Untersuchung verzichtet.

4.2. Die deskriptive Analyse von Interaktionsstruktur und Interaktionsverlauf

4.2.1. Der Einfluß beteiligter Organisationen

Im vorangegangenen theoretischen Teil wurde angenommen, daß der Anbieter, der Nachfrager und die Wettbewerber den Transaktionsprozeß prägen. Der erste Auswertungsschritt richtet sich auf die Überprüfung dieser Aussage. Dazu werden die Zahl der beteiligten Organisationen und die Mitwirkung der beobachteten Parteien am Transaktionsprozeß ermittelt.

Zur Anzahl der Parteien lassen sich folgende Ergebnisse festhalten: Im Durchschnitt nehmen 3,6 unterschiedliche Organisationen am Transaktionsprozeß teil. Neben dem beobachteten

9) Vgl. Backhaus (Investitionsgüter-Marketing 1982) 164.

10) Zur Abgrenzungsproblematik offener Zeitintervalle wird auf Gemünden (Innovationsmarketing 1981) 99-100 verwiesen.

Hersteller und dem Verwender sind im Mittel noch 1,5 verschiedene Wettbewerber und 0,14 sonstige Organisationen am Prozeß beteiligt.

Die aktive Mitwirkung der einzelnen Gruppen wird durch die Häufigkeit ihres Auftretens im Verhältnis zu den gesamten Aktivitäten aller Parteien gemessen.

Beteiligte Organisationen	beob. Hersteller	Nachfrager	Wettbewerb	Sonstige Organis.
Mitwirkung (Prozentualer Anteil am ges. Tätigkeitsvolumen aller Be- teiligten)	35,7%	42,8%	20,6%	0,9%

Tab. 4.1: Die Mitwirkung unterschiedlicher Organisationen am Transaktionsprozeß

Aus Tabelle 4.1 wird ersichtlich, daß der Nachfrager mit 42,8% zwar die Hauptlast der Entscheidungsfindung trägt, daß aber der Anbieter mit einem Beitrag von 35,7% ebenfalls recht intensiv am Geschehen teilnimmt. Der Wettbewerbseinfluß mit etwas mehr als 20% muß als Mindestwert aufgefaßt werden, da der beobachtete Hersteller im Regelfall nur die spektakulären Konkurrenzaktivitäten wie beispielsweise die Angebotsabgabe oder die Maschinendemonstration beobachten und dokumentieren kann.

Während Anbieter, Nachfrager und Wettbewerb zusammen 99% der Aktivitäten bestreiten, ist die Mitwirkung sonstiger Organisationen wie Verbände, Ausschüsse, Behörden, Banken oder (Referenz-)Verwender mit 0,9% verschwindend klein. Dieses Ergebnis ist so stark ausgeprägt, daß die Vernachlässigung des Einflusses der sonstigen Organisationen auch dann noch gerechtfertigt erscheint, wenn man berücksichtigt, daß nicht jede ihrer Aktivitäten dem Herstellerverkäufer zugänglich ist.

Insgesamt belegen die Zahlen, daß für die beobachtete spezifische Kaufsituation mit dem Konzept zur Interaktionsstruktur ein recht realistisches Abbild der beteiligten Akteure erreicht wird.

4.2.2. Die Konkurrenzintensität

Eine Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist es, den Interaktionsverlauf in Abhängigkeit vom Konkurrenzeinfluß zu beobachten. Im folgenden Auswertungsschritt wird zunächst das Ausmaß der Konkurrenz-Konsultation erfaßt. Im Anschluß daran werden die Transaktionsprozesse nach der Intensität der Wettbewerbsbeteiligung zu Gruppen zusammengefaßt.

4.2.2.1. Das Ausmaß der Konkurrenz-Konsultation

Rationalen Gesichtspunkten entsprechend scheint die Überprüfung alternativer Bezugsquellen eine Selbstverständlichkeit zu sein. Empirische Studien, die sich mit dem Informationsverhalten der Nachfrager beschäftigen, widerlegen jedoch diese Vorstellung¹⁾. Eine auf dieses Problem zugeschnittene Literatúrauswertung liefert Gemünden. Er kommt zu dem Ergebnis, daß durchschnittlich nur in 60% bis 75% aller Fälle alternative Bezugsquellen geprüft werden²⁾. In dem von ihm unter-

1) Vgl. Untersuchungen von Berekoven (Werbung 1961) 79, Hamel (Zielveränderungen 1974) 68, Hauschildt (Alternativenauswahl 1983) 97-98 sowie die von Gemünden (Innovationsmarketing 1981) 147-149 wiedergegebenen empirischen Untersuchungen zum Verhalten der Nachfrager bei Konsum- und Investitionsgüterentscheidungen.

2) Vgl. Gemünden (Innovationsmarketing 1981) 149.

suchten Entscheidungsprozeß zur Computerbeschaffung konnte nur in jedem zweiten Fall eine Konkurrenzeinschaltung nachgewiesen werden³⁾.

Um einen Überblick über das Ausmaß der Konkurrenzintensität bei Beschaffungsprozessen von Baumaschinen zu erhalten, werden die 120 erhobenen Fälle einer Reihe von Prüfungen unterzogen. Anzahl der Konkurrenten pro Entscheidungsprozeß⁴⁾, Dauer des Konkurrenzeinflusses⁵⁾ und Konkurrenzaktivität⁶⁾ werden zur Messung der prozeßbezogenen Wettbewerbsintensität verwendet. Die unterschiedlichen Hersteller, die innerhalb des beobachteten fünfjährigen Zeitraumes einen Vertrag über ein Verdichtungsgerät mit dem Verwender abschließen konnten, werden zur Beurteilung der Lieferantentreue herangezogen. Dieser Indikator soll einen ergänzenden Einblick in das Einkaufsverhalten der Nachfrager vermitteln.

Die Befunde⁷⁾ zeigen, daß lediglich 18% aller beobachteten Entscheidungsprozesse frei von Mitbewerbern sind⁸⁾. In 64%

3) Vgl. Gemünden (Innovationsmarketing 1981) 149.

4) Anzahl unterschiedlicher Hersteller-Konkurrenten, die innerhalb des Entscheidungsprozesses mindestens einmal aktiv waren.

5) Dauer des Interaktionsprozesses mit Konkurrenzeinfluß in Tagen zur Gesamtdauer des Entscheidungsprozesses.

6) Alle während eines Entscheidungsprozesses vorkommenden Aktivitäten, an denen mindestens ein Konkurrent beteiligt ist im Verhältnis zu allen Aktivitäten des Falles.

7) Aus der Menge aller zwischen 1979 und 1981 beobachteten Entscheidungsprozesse wurden 60 erfolgreich abgeschlossene und 60 verlorene Prozesse ausgewählt. Inwieweit diese Erhebungsart die Ergebnisse manipuliert, wurde nicht überprüft.

8) Während des gesamten Beobachtungszeitraumes, der zwei Jahre über das Ende des Transaktionsprozesses hinausgeht, bleiben nur noch 11% aller Geschäftsbeziehungen ohne Konkurrenzeinfluß.

aller Geschäftsbeziehungen, bei denen während des fünfjährigen Beobachtungszeitraumes mehr als ein Entscheidungsprozeß abgewickelt wurde, werden gleichartige Geräte von zwei und mehr Anbietern bezogen⁹⁾. Im Durchschnitt sind 2,5 Anbieter pro Beschaffungsentscheidung beteiligt. Die gemittelte Dauer des Konkurrenzeinflusses, gemessen an der Gesamtdauer, beträgt knapp 50%. Mehr als ein Fünftel aller dokumentierten Aktivitäten geht im Durchschnitt auf Hersteller-Konkurrenten zurück. Da nur Konkurrenzaktivitäten Eingang in die Erhebung finden können, die für den Herstellerverkäufer des beobachteten Anbieters erkennbar sind und dokumentiert werden, sind die beiden letztgenannten Indikatoren nur recht grobe Mindestwerte.

Verglichen mit dem Konkurrenzeinfluß anderer Studien weisen die hier gefundenen Ergebnisse auf eine extrem hohe Konkurrenzbemühung hin. Folgende Gründe sprechen für diesen Befund:

- Die Produkte und Leistungen der Anbieter sind weitgehend austauschbar. Kein aufeinander aufbauendes System bindet den Verwender an einen bestimmten Hersteller. Die Entscheidungsfreiheit, bei weiteren Käufen den gleichen Hersteller oder andere Anbieter zu kontaktieren, bleibt erhalten.
- Durch die unterschiedlichen Baumaschinen, die neben den Verdichtungsgeräten zum Maschinenpark eines Verwenders gehören, ist echte Typenreinheit nicht möglich, was die Lieferantentreue einschränkt.
- Der Verwender ist Anwendungsexperte und somit dem Technologievorsprung des Anbieters nicht direkt ausgeliefert. Hohe

9) Vgl. im Gegensatz dazu eine Analyse von Möller/Pesonen (Small Business Purchasing 1981) 269-270. Die Untersuchung befaßt sich mit der Beschaffung eines ähnlichen Investitionsgutes: Finnische Wiederholungskäufer von Baggern sind in 70% der Fälle markentreu.

Zielklarheit zu Beginn des Entscheidungsprozesses kennzeichnet die Beschaffungssituation. Auf ein Vertrauensverhältnis der Hersteller-Verwender-Beziehung wird daher kaum Wert gelegt¹⁰⁾.

- Die Produkte sind relativ einfach miteinander vergleichbar, so daß der Aufwand zur Entscheidungsfindung nicht wesentlich durch das Heranziehen mehrerer Herstellerangebote erschwert oder verzögert wird.
- Der Markt ist durch eine aggressive Preispolitik gekennzeichnet. Die Preisgestaltung ist sehr flexibel. Die branchenübliche Bandbreite der Rabattgewährung liegt zwischen 20% und 40%. Durch die Inzahlungnahme gebrauchter Maschinen, für die es keine exakte Preisfestlegung gibt, erhöht sich der Rabattspielraum. Durch die Konsultation mehrerer Anbieter kann sich der Verwender sowohl eine höhere Preistransparenz als auch eine Verbesserung der Verhandlungsmacht erhoffen.
- Der Problemlösungsaufwand des Anbieters ist relativ niedrig. Da es sich im Regelfall um standardisierte Angebote handelt, wird der Hersteller auch dann eine Anfrage beantworten, wenn die Erfolgsaussichten gering sind. Der durchschnittliche Problemlösungsaufwand des beobachteten Herstellers, der sich aus Besuchs- und Vorfuhrkosten zusammensetzt, beträgt im Durchschnitt nur 1,9% der Abschlußsumme.

4.2.2.2. Die Klassifikation der Transaktionsprozesse nach unterschiedlicher Konkurrenzintensität

Die Befunde rechtfertigen die im theoretischen Teil der Analyse getroffene Annahme, daß die Konkurrenz-Konsultation ne-

10) Vgl. im Gegensatz dazu die Ausführungen von Gemünden (Innovationsmarketing 1981) 142-143 und 150.

ben der Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager ein wesentliches Element zur Beschreibung des Interaktionstyps ist. Es erscheint daher sinnvoll, die Transaktionsprozesse zu Gruppen unterschiedlich hoher Konkurrenzintensität zusammenzufassen, um anschließend nach Zusammenhängen zwischen der Wettbewerbseinschaltung und dem Verlauf des Transaktionsprozesses suchen zu können.

Klassifikationsmerkmale zur Gruppierung der Transaktionsprozesse nach unterschiedlicher Konkurrenzintensität sind die bereits beschriebenen Indikatoren "Anzahl der Konkurrenten", "Dauer des Konkurrenzeinflusses" und "Konkurrenzaktivität".

Als Gruppierungsverfahren wird die Clusteranalyse herangezogen. Ziel dieser Analyse ist es, die beobachteten Fälle so zu klassifizieren, daß Transaktionen, die in ihrem Konkurrenzverhalten relativ ähnlich sind, zu Gruppen zusammengefaßt werden. Dabei wird angestrebt, die Unterschiede innerhalb eines Clusters möglichst gering und die zwischen den Clustern möglichst groß zu halten¹⁾.

Zur Gruppierung steht eine Vielzahl möglicher Clusteralgorithmen zur Verfügung²⁾. Am verbreitesten sind partitionierende und hierarchische Verfahren, die sich auf Grund ihres unterschiedlichen Fusionierungsalgorithmuses voneinander unterscheiden. Bei den hierarchischen Verfahren trennt man zwischen agglomerativen und divisiven Methoden. Das hierar-

- 1) Vgl. beispielsweise Kaufmann/Pape (Clusteranalyse 1984) 371 ff., Späth (Cluster-Analyse-Algorithmen 1975), Vogel (Numerische Klassifikation 1975), Bock (Klassifikation 1970) 36-80.
- 2) Vgl. zur Darstellung alternativer Clusteralgorithmen Schuchard-Fischer/Backhaus/Humme/Lohrberg/Plinke/Schreiner (Multivariate Analysemethoden 1985) 128.

chisch-divisive Verfahren, das zunächst alle Objekte als ein Cluster betrachtet, das dann schrittweise in einzelne Gruppen zerlegt wird, findet wegen seines hohen Rechenaufwandes kaum praktische Anwendung³⁾. Die hierarchisch-agglomerativen Verfahren gehen den umgekehrten Weg. Sie ordnen zunächst jedem Objekt eine eigene Gruppe zu und fassen diese dann schrittweise zu größeren Gruppen zusammen⁴⁾. Der Vorteil hierarchischer Verfahren ist es aufzuzeigen, ob überhaupt Klassen existieren, wieviele Klassen zweckmäßigerweise zu bilden sind und welche Objekte in welche Gruppen einbezogen werden⁵⁾. Sie haben jedoch den Nachteil, daß eine einmal getroffene Klassenzuordnung endgültig ist⁶⁾.

Partitionierende Klassifikationsverfahren ordnen bei vorgegebener Gruppeneinteilung die einzelnen Elemente zwischen den Gruppen solange um, bis die gegebene Zielfunktion ein Optimum erreicht⁷⁾. Sie besitzen den Vorteil, daß die Zuordnung zu bestimmten Clustern jederzeit zurückgenommen werden kann, wenn sich dadurch homogenere Klassen bilden lassen⁸⁾. Nachteilig wirkt sich aus, daß das Verfahren durch die Wahl der Startpartition beeinflußt wird, d.h. das Klassifikationsergebnis ist abhängig von der a priori anzugebenden Anzahl der zu bildenden Cluster und der Eingabereihenfolge der Daten⁹⁾. Durch die vielfältigen Möglichkeiten bei der Bestimmung der Startpartition erreicht man mit Hilfe der partitionierenden Verfahren nur ein lokales und kein globales Optimum¹⁰⁾.

3) Vgl. Schuchard-Fischer u.a. (Multivariate Analysemethoden 1985) 127.

4) Vgl. ebenda 127.

5) Vgl. Vogel (Numerische Klassifikation 1975) 227.

6) Vgl. ebenda 227.

7) Vgl. Schuchard-Fischer u.a. (Multivariate Analysemethoden 1985) 141.

8) Vgl. Vogel (Numerische Klassifikation 1975) 216-217.

9) Vgl. ebenda 227.

10) Vgl. Schuchard-Fischer u.a. (Multivariate Analysemethoden 1985) 141, Steinhausen/Langer (Clusteranalyse 1977) 100 f.

Im vorliegenden Fall der Gruppierung nach Konkurrenzintensitäten liegen keine Anhaltspunkte für die Wahl der Startpartition vor, es wird deshalb ein hierarchisch-agglomeratives Verfahren ausgewählt. Zu den leistungsfähigsten Verfahren¹¹⁾ dieser Gruppe zählt das Ward-Verfahren¹²⁾, es soll deshalb zur Lösung des vorliegenden Klassifikationsproblems herangezogen werden.

Die Klassenbildung des Ward-Verfahrens beginnt mit der Berechnung der quadrierten euklidischen Distanz für alle Paare von Objekten. Damit wird die Ähnlichkeit zwischen den Objekten ermittelt. Zunächst bildet jeder Transaktionsprozeß eine eigene Gruppe. Auf jeder weiteren Fusionsstufe werden die beiden Klassen vereinigt, aus deren Zusammenschluß der geringste Heterogenitätszuwachs, gemessen durch das Varianzkriterium¹³⁾, entsteht.

Zur subjektiven Entscheidung über die zu bildende Klassenzahl stehen zwei Bewertungshilfen zur Verfügung: Die Veränderung des Varianzkriteriums in Abhängigkeit von der Klassenzahl und das Dendrogramm, das den Gruppierungsprozeß graphisch veranschaulicht.

Abbildung 4.1 zeigt die Darstellung der ersten Bewertungsmethode. Auf der Abszisse ist die Anzahl der gebildeten Klassen

- 11) Vgl. zur Beurteilung der unterschiedlichen Verfahren Schuchard-Ficher u.a. (Multivariate Analysemethoden 1985) 136-139, Vogel (Numerische Klassifikation 1975) 317 ff.
- 12) Vgl. zur Beschreibung des Ward-Verfahrens beispielsweise Vogel (Numerische Klassifikation 1975) 314-335, Schuchard-Ficher u.a. (Multivariate Analysemethoden 1985) 131-140. Zur Berechnung wurde auf das Programmpaket "Clustan" zurückgegriffen. Vgl. hierzu Wishart (Clustan 1984).
- 13) Vgl. zum Varianzkriterium Bock (Automatische Klassifikation 1974) 162 ff.

abgetragen, die Ordinate zeigt die Veränderung des Varianzkriteriums.

Veränderung des
Varianzkriteriums

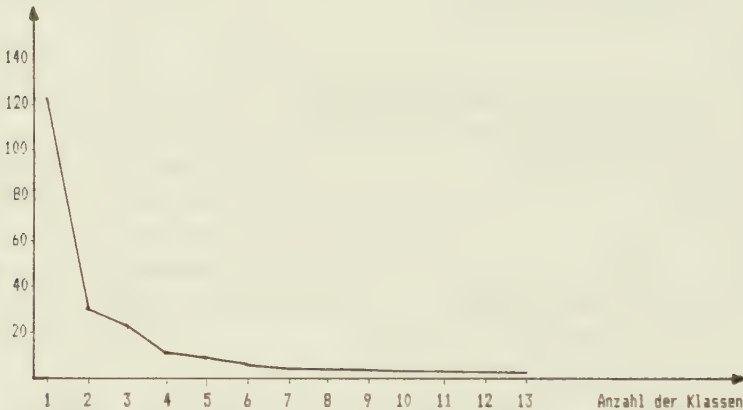


Abb. 4.1: Die Veränderung des Varianzkriteriums in Abhängigkeit von der Klassenzahl

Während die Kurve zunächst stark abfällt, verringert sich ab der Bildung von vier Gruppen ihre Steigung und bereits bei sechs und mehr Klassen läßt sich nur noch eine schwache Abnahme des Varianzkriteriums registrieren. Die Graphik legt somit eine Entscheidung für mindestens vier und höchstens sechs Klassen nahe. Eine Verringerung der Gruppenzahl unter vier ist, wie aus dem deutlichen Anwachsen der Steigung hervorgeht, mit einem beträchtlichen Homogenitätsverlust der Clusterstruktur verbunden. Eine Erhöhung der Klassenzahl über sechs trägt kaum noch zur Verbesserung der Gruppenergebnisse bei, so daß der höhere Aufwand einer detaillierteren Gruppenlösung nicht gerechtfertigt ist.

Zur endgültigen Entscheidungsfindung wird als weitere Bewertungshilfe das Dendrogramm herangezogen. Es veranschaulicht

in graphischer Form den Gruppierungsprozeß, die interne Ähnlichkeit und die Besetzung der gebildeten Klassen¹⁴⁾. Abbildung 4.2 zeigt, daß eine Vergrößerung der Klassenzahl von vier auf fünf lediglich drei Ausreißerfälle in Cluster I aussondert. Beim Übergang von fünf auf sechs Gruppen zerfällt das stark besetzte Cluster II in zwei Teilklassen. Die Gruppen III und IV sind dagegen sehr homogen.

Die Analyse von Varianzkriterium und Dendrogramm zeigt, daß es sehr schwierig ist, eine obere Schranke für die Höchstzahl der zu bildenden Klassen zu finden. Ob eine 4-, 5- oder 6-Gruppen-Entscheidung getroffen werden soll, bleibt trotz der beiden Bewertungshilfen letztlich ein subjektives Bekenntnis.

Der im Vergleich zu den Vorwerten geringere Homogenitätszuwachs ab der 4-Gruppen-Lösung, der in Abbildung 4.2 deutlich durch den Knick im Kurvenverlauf erkennbar ist, läßt die Ablehnung der detaillierteren 6-Gruppen-Entscheidung zu Gunsten einer wirtschaftlicheren und überschaubareren Grobklassifikation mit nur vier Clustern vertretbar erscheinen.

Tabelle 4.2 zeigt die Ergebnisse der Clusteranalyse für die 4-Gruppen-Lösung.

14) Vgl. Schuchard-Fischer u.a. (Multivariate Analysemethoden 1985) 134-136.

COEFFICIENT

DENDROGRAM

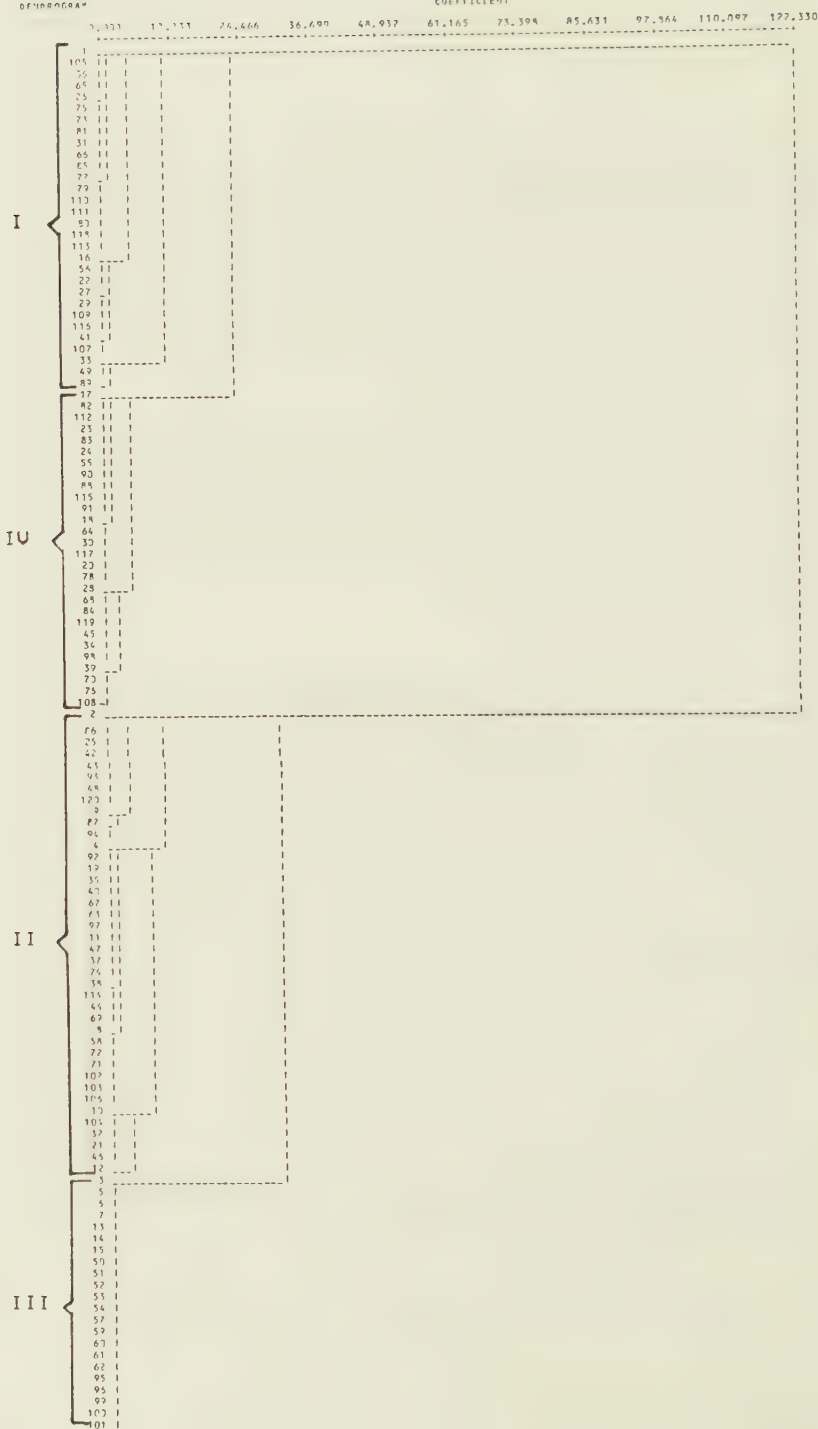


Abb. 4.2: Das Dendrogramm zur Clusteranalyse

clusteranalyse fuer konkurrenzeninflüsse
WARDS METHOD GROUP 116 FUSE POINTS 1 33 AT COEF 11.205 4 CLUSTERS

CLASSIFICATION ARRAY

```

1  2  3  7  1  3  3  2  7  2  2  2  3  3  1  1  4  4  2  4  2  1  4  4  2  1  1  4  1  4
1  2  1  6  7  1  2  2  4  2  1  2  2  2  4  2  2  7  1  3  3  3  3  1  4  1  3  2  3  3
3  3  7  4  1  1  2  4  2  4  2  2  1  2  1  4  1  4  1  1  1  4  4  4  1  2  2  4  1  4
4  7  2  2  1  1  2  4  3  3  3  2  2  1  2  1  4  1  1  4  1  1  4  1  2  4  1  4  1  4

```

CLUSTER 1 NUMBER OF CASES = 30

CASE NUMBERS

1 16 22 25 27 29 31 33 36 41 49 56 65 66 73 75 77 79 80 81 85 89 105 107 109 110 111 113 116 119

CLUSTER DIAGNOSIS OF MEANS, STANDARD DEVIATIONS AND F-RATIO

VAR	F-RATIO	T	MN-ORIG	STD-ORIG	VAR	F-RATIO	T	MN-ORIG	STD-ORIG
7	0.2649	0.9556	92.0000	11.2832	3	0.3409	1.0940	36.6667	8.5433
1	0.1188	1.1078	2.7333	1.0483					

CLUSTER 2 NUMBER OF CASES = 40

CASE NUMBERS

2 4 5 9 10 11 12 19 21 25 32 35 37 38 40 42 43 44 46 47 48 58 63 67 69 71 72 74 76 87

CLUSTER DIAGNOSIS OF MEANS, STANDARD DEVIATIONS AND F-RATIO

VAR	F-RATIO	T	MN-ORIG	STD-ORIG	VAR	F-RATIO	T	MN-ORIG	STD-ORIG
2	0.1562	-0.7668	17.9500	15.9886	3	0.4492	-0.1834	17.9750	9.8071
1	0.4925	-0.0216	1.4250	0.8130					

CLUSTER 3 NUMBER OF CASES = 22

CASE NUMBERS

3 5 6 7 13 14 15 50 51 52 53 54 57 59 60 61 62 95 96 99 100 101

CLUSTER DIAGNOSIS OF MEANS, STANDARD DEVIATIONS AND F-RATIO

VAR	F-RATIO	T	MN-ORIG	STD-ORIG	VAR	F-RATIO	T	MN-ORIG	STD-ORIG
1	-0.1000	-1.2517	-0.0000	0.0000	3	-0.0000	-1.4118	-0.0000	0.0000
2	-0.0000	-1.1843	-0.0000	0.0000					

CLUSTER 4 NUMBER OF CASES = 28

CASE NUMBERS

17 18 20 23 24 28 30 34 39 45 55 64 68 70 76 78 82 83 84 88 90 91 98 108 112 115 117 119

CLUSTER DIAGNOSIS OF MEANS, STANDARD DEVIATIONS AND F-RATIO

VAR	F-RATIO	T	MN-ORIG	STD-ORIG	VAR	F-RATIO	T	MN-ORIG	STD-ORIG
2	0.0377	1.0021	94.0000	8.3444	1	0.1449	-0.1726	1.2500	0.4410
3	0.1478	0.1991	21.5714	8.6300					

Tab. 4.2: Die Ergebnisse der Clusteranalyse für die 4-Gruppen-Lösung

Zur Charakterisierung der vier Cluster werden die Merkmalsmittelwerte jeder einzelnen Gruppe beobachtet und mit den Mittelwerten aller Fälle verglichen. Tabelle 4.3 faßt die Werte zusammen:

Gruppe \ Klassifikationsmerkmal	Anzahl der Konkurrenten	Dauer des Konkurrenz- einflusses (Z)	Konkurrenzaktivität (Z)
Cluster I (n=30)	2,73	92,00	36,67
Cluster II (n=40)	1,43	17,95	17,98
Cluster III (n=22)	0,00	0,00	0,00
Cluster IV (n=28)	1,25	94,00	27,57
alle Fälle	1,45	50,92	20,66

Tab. 4.3: Die Mittelwerte der Klassifikationsmerkmale

Prozesse, die zum Cluster III gehören, werden ohne jegliche Konkurrenzbeteiligung abgeschlossen. Zu keinem Zeitpunkt der Entscheidungsfindung konnte vom Verkäufer des beobachteten Herstellers die Beteiligung eines Mitbewerbers festgestellt werden.

Zur Gruppe II gehörende Prozesse weisen über alle Klassifikationsmerkmale unterdurchschnittliche Werte auf. Der Einfluß der Konkurrenz beschränkt sich nur auf einen kurzen Zeitraum innerhalb des Interaktionsprozesses. Nur in knapp einem Viertel der Zeit beschäftigt sich der Nachfrager mit unterschiedlichen Bezugsquellen. Dabei beschränken sich 63% der Nachfrager-Konkurrenz-Interaktionen auf Informationstätigkeiten. Der eigentliche Entscheidungsprozeß wird dagegen nur mit einem Hersteller abgewickelt. Cluster II faßt somit Entscheidungsprozesse mit geringer Konkurrenzintensität zusammen.

Die Anzahl der Mitbewerber der zum Cluster IV gehörenden Fälle ist zwar unterdurchschnittlich, ihre Beteiligung am Entscheidungsprozeß ist jedoch sehr rege, die Dauer ihres Einflusses und ihre Aktivität weisen überdurchschnittliche Werte auf. Einige wenige Konkurrenten nehmen also sehr aktiv und

dauerhaft am Entscheidungsprozeß teil. Eine Analyse der Konkurrenzaktivitäten zeigt, daß die Wettbewerber relativ gleichmäßig an allen Phasen der Entscheidungsfindung beteiligt sind. 26% der Nachfrager-Konkurrenz-Interaktion entfallen auf Informationstätigkeiten, 35% auf organisierende Aktivitäten, 22% auf Analyse und Vorführung und 17% auf Verhandlungstätigkeiten. Das Cluster erhält die Bezeichnung "mittlere Konkurrenzintensität".

Prozesse vom Typ I weisen eine extrem hohe Konkurrenzintensität auf. Der Nachfrager nimmt mit vielen alternativen Herstellern Kontakt auf. Werden durchschnittlich 1,45 Mitbewerber in die Entscheidungsfindung eingeschaltet, so sind es hier bereits 2,73. Die Konkurrenten nehmen äußerst aktiv am Geschehen teil, die Dauer ihres Einflusses ist überdurchschnittlich. Eine Analyse der Nachfrager-Konkurrenz-Interaktion zeigt, daß sich 50% der Aktivitäten auf den Informationsaustausch beziehen. Die Angebotsabgabe der Mitbewerber wird am häufigsten beobachtet. Organisierende Tätigkeiten nehmen 22% der Nachfrager-Konkurrenz-Interaktion in Anspruch, auf die Analyse entfallen 18% und auf die Verhandlung 10% der Aktivitäten mit Konkurrenzbeteiligung. Der Nachfrager selektiert also nach der Informationsphase einige uninteressante Angebote aus und führt die weiteren Gespräche nur noch mit einigen Herstellern. Das Cluster erhält die Bezeichnung "hohe Konkurrenzintensität".

Nachdem die Transaktionsprozesse zu Gruppen unterschiedlicher Konkurrenzintensität zusammengefaßt wurden, wird im folgenden der Ablauf der Interaktionsprozesse beobachtet.

4.2.3. Der Interaktionsverlauf

4.2.3.1. Der Stellenwert problemlösungs- und verhandlungsorientierter Teilaufgaben

Im vorangegangenen theoretischen Teil wurde in Anlehnung an Gemünden festgelegt, daß die Interaktion von Anbieter und Nachfrager aus einer problemlösungsorientierten und einer verhandlungsorientierten Teilaufgabe besteht. Im folgenden Auswertungsschritt soll nun überprüft werden, inwieweit tatsächlich beide Teilaufgaben in der Realität festgestellt werden können und welche Bedeutung den zwei Aspekten innerhalb der beobachteten Transaktion zukommt.

Zur Operationalisierung der Problemlösungs- und Verhandlungskomponente wird auf die Operationenmatrix der Erhebung zurückgegriffen. Sie faßt die anbieter- bzw. verwenderseitigen Aktivitäten zusammen, die ein idealtypischer Entscheidungsprozeß beinhalten sollte. Rationalen Gesichtspunkten und empirischen Befunden zufolge¹⁾ besteht eine Beschaffungsentcheidung neben den bereits erwähnten - Anfang und Ende markierende Aktivitäten der Problemerkennntnis und der Realisation - aus der Phase der Informationsgewinnung und Alternativensuche sowie der Bewertungs- und Versuchsphase, die die Verhandlungsphase²⁾ einschließt. Dabei geben die einzelnen Phasen, wie empirische Untersuchungen von Witte³⁾ gezeigt haben, nicht unbedingt die zeitliche Strukturierung des Prozes-

1) Vgl. z.B. den Literaturüberblick zur Darstellung industrieller Entscheidungsfindungen bei Wind/Thomas (Organizational Buying Behavior 1980) 243, vgl. außerdem Engelhardt/Günter (Investitionsgüter-Marketing 1981) 38, Backhaus/Günter (Interaction Approach 1976) 255-270.

2) Vgl. Backhaus (Investitionsgüter-Marketing 1982) 164 und 245-255, Kratz (Interaktionsprozeß 1975) 81-86. Die Verhandlungsphase wird häufig nicht explizit genannt, sondern der Bewertungs- und Analysephase zugerechnet, vgl. beispielsweise Mintzberg/Raisinghani/Théorêt (Structure 1976) 266.

3) Vgl. Witte (Phasen-Theorem 1968) 625-647.

ses wieder, sie sind vielmehr als Versuch der "systematischen Zusammenfassung der funktionsgleichen Tatbestände, unabhängig von ihrem zeitlichen Anfall"⁴⁾ zu werten.

Mit der Tätigkeitsgruppe "informieren, kommunizieren" und der herstellerseitigen Angebotsabgabe wird die Phase der Informationsgewinnung beschrieben. Der Bewertungs- und Versuchsphase läßt sich die Tätigkeitsgruppe "analysieren, Problem lösen" zuordnen. Mit den Tätigkeiten "verhandeln" und "Zugeständnisse machen" wird schließlich die Verhandlungsphase erfaßt. Da Entscheidungsprozesse zur Investitionsgüterbeschaffung arbeitsteilige, komplexe und zeitaufwendige Vorgänge sind, werden organisierende und steuernde Tätigkeiten, die den Ablauf des Prozesses koordinieren, erforderlich.

Die Zuordnung der Tätigkeiten zur Problemlösungs- bzw. Verhandlungskomponente der Interaktion ist nicht ganz unproblematisch. Eine allgemeine und dennoch auf jede individuelle Situation bezogene Trennung ist sicherlich mittels einer Dokumentenanalyse kaum erreichbar. Es darf sogar angenommen werden, daß es Situationen gibt, in denen beide Parteien ihre Aktivitäten unterschiedlich beurteilen, denn was dem einen noch problemlösungsrelevant erscheint, mag für den Partner bereits konfliktträchtigen Charakter annehmen.

Besonders problematisch ist die Abgrenzung zwischen der problemlösungsorientierten Beratung (Tätigkeitsnummer 13) und der konfliktorientierten Verhandlung (Tätigkeitsnummer 31). Um dennoch eine nachvollziehbare Grenze zwischen beiden Aktivitäten zu erhalten, wurde für die Erhebung folgende objektbezogene Abgrenzungsrichtlinie vorgegeben: Können Anbieter oder Nachfrager zum anstehenden Objekt, auf das sich die Tätigkeit richtet, Zugeständnisse machen, wird ein konfliktorientierter Charakter vorausgesetzt und somit die Tätigkeit "verhandeln" verwendet. Liegt es dagegen nicht

⁴⁾ Engelhardt/Günter (Investitionsgüter-Marketing 1981) 38.

im Ermessen von Hersteller oder Verwender, zum angesprochenen Objekt ein Entgegenkommen einzuräumen, so handelt es sich um die problemlösungsorientierte Tätigkeit "beraten".

Der Anbieter kann kurzfristig auf die technologiebezogenen Objekte keinen direkten Einfluß nehmen, denn entgegen der Einzelfertigung sind bei der Serienfertigung speziell ausgehandelte, produktspezifische Zugeständnisse kaum möglich. Ebenso sind für den Nachfrager die Objekte "Anwendungsgebiet" und "Anwendungsvolumen" konstante Größen. Weder die Beschaffenheit der Baustellen bzw. Mülldeponien und somit die Einsatzgebiete und Einsatzarten der Verdichtungsgeräte, noch das Auftragsvolumen des Anwenders sind kurzfristig veränderbar. Ermessensspielraum liegt dagegen bei den Objekten "Liefertermin", "Preis", "Inzahlungnahme", "Garantie" und "sonstige Vertragsmodalitäten" vor⁵⁾.

Die vorgeschlagene Grenzziehung kann zwar im Einzelfall nicht immer dem subjektiven Empfinden der beteiligten Organisationen gerecht werden, dennoch spricht für die Abgrenzung, daß die Parteien nur dann ernsthaft und sinnvoll miteinander verhandeln können, wenn sie überzeugt sind, daß ein Ermessensspielraum vorliegt und somit eine Verbesserung der Ist-Situation erwartet werden kann.

Nach dieser Abgrenzung lassen sich die Tätigkeitsgruppen "Kommunizieren", "Organisieren" und "Analysieren" der technologischen Problembewältigung zuordnen. Die Verhandlungsinteraktion besteht aus den Tätigkeiten "verhandeln" und "Zugeständnisse machen".

5) Vgl. Gemünden (Innovationsmarketing 1981) 138. Je nach der Konfliktträchtigkeit des Objektes erhält die, in dieser Studie zusammengefaßte Tätigkeit "beraten/verhandeln" problemlösenden bzw. konfliktiven Charakter. Vgl. zur Konfliktträchtigkeit einzelner Verhandlungsobjekte auch Kutschker/Kirsch (Verhandlungen 1978) 53. Eine ähnliche Abgrenzung findet sich auch bei Kratz (Interaktionsprozeß 1975) 197.

Im Anschluß an die Operationalisierung von Problemlösungs- und Verhandlungsinteraktion wird zunächst folgende Existenzaussage geprüft: "Interaktionsprozesse zur Beschaffung von Verdichtungsgeräten bestehen sowohl aus problemlösungs- als auch verhandlungsorientierten Teilaufgaben."

Zur Überprüfung der Aussage werden die prozentualen Anteile der beobachteten Interaktionsprozesse ermittelt, die die geforderten Aspekte aufweisen. Die Ergebnisse werden sowohl für alle 120 Fälle als auch nur für die 60 vom beobachteten Hersteller erfolgreich abgeschlossenen Prozesse ausgewiesen. Die Doppelauswertung wird deshalb durchgeführt, weil anzunehmen ist, daß die Kauf-/Verkaufsprozesse dann vollständiger dokumentiert werden, wenn es dem Hersteller gelingt, den Auftrag für sich zu gewinnen. Tabelle 4.4 zeigt die Ergebnisse⁶⁾:

Tätigkeitsgruppe	alle 120 Entscheidungsprozesse	60 Entscheidungsprozesse mit Vertragsabschluß für den beobachteten Hersteller
problemlösungs- und verhandlungsorientierte Tätigkeiten	86%	95%
fehlende problemlösungsorientierte Tätigkeiten	0%	0%
fehlende verhandlungsorientierte Tätigkeiten	14%	5%

Tab. 4.4: Das Problemlösungs- und Verhandlungsniveau

Die problemlösungsorientierte Komponente kann in allen untersuchten Entscheidungsprozessen nachgewiesen werden. Die Verhandlungsinteraktion fehlt dagegen bei einigen Prozessen. Betrachtet man zunächst nur die 60 vom beobachteten Hersteller erfolgreich abgeschlossenen Fälle, die mit größerer Wahrscheinlichkeit vollständig nachvollziehbar sind, so enthalten nur drei Prozesse keine Verhandlungsaktivität. Da es sich bei der Dokumentenanalyse um Mindestaussagen handelt, also nur dokumentierte Aktivitäten Berücksichtigung finden, ist es

6) Es werden die Aktivitäten aller aktiv am Transaktionsprozeß beteiligten Personen berücksichtigt.

sehr wahrscheinlich, daß in diesen wenigen Fällen ebenfalls Verhandlungen stattfanden⁷⁾.

Das Verhandlungsdefizit aller Fälle, verglichen mit den erfolgreich abgeschlossenen Transaktionen, gibt Anlaß zur Vermutung, daß Verhandlungen erst dann geführt werden, wenn die Problemlösungsaufgabe der Alternativenauswahl bereits weitgehend gelöst ist. Verhandelt wird dann nur noch mit einigen wenigen, in die engere Auswahl gelangten Herstellern. Dieses Ergebnis deckt sich mit Befunden von Kutschker, der den unterschiedlichen Charakter der einzelnen Gesprächsrunden folgendermaßen beschreibt: "So dominieren in den ersten Verhandlungsrunden Prozesse des Problemlösens, der beiderseitigen und kooperativen Diskussionen, während in den nachfolgenden Runden der kaufmännischen und technischen Phasen distributive Prozesse des Debattierens und Aushandelns vorherrschen"⁸⁾. Verhandlungsaktivitäten zwischen Verwender und Hersteller-Konkurrenten werden aber mit Hilfe der gewählten Erhebungsmethode nur unzureichend erfaßt.

7) Zur Überprüfung, ob das Fehlen der Verhandlungsaktivität noch im Bereich des Zufälligen liegt, wurde ein Vorzeichen-test durchgeführt. Die Nullhypothese lautet: "Zwischen der in allen Fällen nachweisbaren Problemlösungsaktivität und der nicht in jedem Prozeß vorhandenen Verhandlungsaktivität lassen sich keine systematischen Unterschiede nachweisen". Der ermittelte p-Wert von 0,250 ist wesentlich höher als das gewählte Signifikanzniveau von 0,05. Dieses Ergebnis besagt, daß die Nullhypothese nicht zurückgewiesen werden kann. Daraus läßt sich schließen, daß das dreimalige Fehlen der Verhandlungsaktivität zufällig ist. Vgl. zum Verfahren beispielsweise Siegel (Nichtparametrische statistische Methoden 1985) 65-72. Das Testergebnis ist im Folgenden dargestellt:

AK WITH AP		- - - - - SIGN TEST		
CASES	-DIFFERENCES	+DIFFERENCES	2-TAILED P (BINOMIAL)	
60	0	3	0.250	

8) Kutschker (Verhandlungen 1972) 322. Vgl. hierzu auch Gemünden (Innovationsmarketing 1981) 45. Gemünden geht davon aus, daß zu Beginn der Verhandlungsinteraktion bereits mehr oder minder ausgereifte Lösungsalternativen vorliegen. Vgl. außerdem die Befunde bei Kratz (Interaktionsprozeß 1975) 203 und bei Pennington (Customer - Salesman

4.2.3.2. Die Bedeutung der Tätigkeiten

Bisher kann festgehalten werden, daß Interaktionsprozesse zur Beschaffung von Verdichtungsgeräten weitgehend aus problemlösungs- und verhandlungsorientierten Komponenten bestehen. In einem weiteren Schritt wird nun die Bedeutung der einzelnen Teilaufgaben ermittelt. Dazu werden für jede Tätigkeitsgattung die durchschnittliche Häufigkeit pro Transaktionsprozeß und der prozentuale Anteil, gemessen am Gesamttätigkeitsvolumen der Entscheidungsfindung, ermittelt¹⁾. Tabelle 4.5 gibt Auskunft:

Tätigkeitsgattung	alle 120 Entscheidungsprozesse		60 Entscheidungsprozesse mit Vertragsabschluß für den beobachteten Hersteller	
	Durchschnitt pro Transaktionsprozeß	% am Gesamttätigkeitsvolumen	Durchschnitt pro Transaktionsprozeß	% am Gesamttätigkeitsvolumen
kommunizieren, informieren	4,5	37,7	3,6	26,3
organisieren, steuern	2,7	19,5	2,9	20,8
analysieren	2,5	18,5	2,6	18,8
verhandeln	2,2	18,4	3,1	22,4
entschließen	1,5	10,9	1,6	11,7

Tab. 4.5: Die Bedeutung der Tätigkeitsgattungen

Betrachtet man die 60 vom beobachteten Hersteller erfolgreich abgeschlossenen Entscheidungsprozesse, so zeigt sich, daß die unter der Tätigkeitsgattung "informieren, kommunizieren" zusammengefaßten Aktivitäten der Informationssuche, Informa-

Bargaining 1968) 258: "Customers who engaged in relatively high numbers of bargaining acts were more apt to purchase than those with low-bargaining scores."

- 1) Es werden die Tätigkeiten aller aktiv am Entscheidungsprozeß beteiligten Personen erfaßt. Die Tätigkeiten "anbahnen, Kontakt pflegen" bleiben unberücksichtigt, weil sie keinen Beitrag zur Entscheidungsfindung liefern.

tionsabgabe und Beratung an der Spitze der Aktivitäten liegen. Sie nehmen etwas mehr als ein Viertel aller Aktivitäten zur Entscheidungsfindung ein. An zweiter Stelle steht mit 22,4% die Aushandlung der Austauschbedingungen. Auf die Prozeßsteuerung entfallen 21% aller Tätigkeiten, die Analyseaktivitäten nehmen 19% und die Entschlußaktivitäten noch knapp 12% des Tätigkeitsvolumen in Anspruch.

Der nahezu identische Aufbau der Datenerhebung der vorliegenden Studie zu dem bereits mehrfach erwähnten Projekt von Witte, das sich mit der erstmaligen Beschaffung von EDV-Anlagen beschäftigt, läßt einen recht vielversprechenden Vergleich der Tätigkeitsschichtungen beider Beschaffungssituationen erwarten.

Tätigkeitsgattung	Prozentualer Anteil bei Transaktionsprozessen zur erstmaligen Beschaffung von EDV-Anlagen ²⁾	Prozentualer Anteil bei Transaktionsprozessen zur Beschaffung von Verdichtungsgeräten ³⁾
kommunizieren	24,8	26,3
organisieren, steuern	33,5	20,8
analysieren	24,3	18,8
verhandeln	0,8	22,4
entschließen	16,4	11,7
vollziehen	0,3	---

Tab. 4.6: Die Bedeutung der Tätigkeiten - ein Vergleich unterschiedlich komplexer Transaktionsprozesse

- 2) Vgl. Grün/Hamel/Witte (Felduntersuchungen 1972) 143. Im Gegensatz zur vorliegenden Studie unterscheidet das Projekt von Witte nicht zwischen den Tätigkeiten "beraten" und "verhandeln". Über die Objektverknüpfung wurden diejenigen Tätigkeiten, die sich auf ein konfliktorientiertes Objekt beziehen, der Verhandlung zugeordnet.
- 3) Es werden nur die 60 erfolgreich abgeschlossenen Fälle betrachtet. Neben der vollständigeren Nachvollziehbarkeit dieser Prozesse durch die Akten des beobachteten Anbieters soll gleichzeitig die Vergleichbarkeit zum Witte-Projekt erhöht werden, welches ebenfalls nur erfolgreich abgeschlossene Prozesse zur Analyse zuläßt.

Da zur Studie von Witte nur aggregierte Daten vorliegen, lassen sich keine Tests zur Ermittlung signifikanter Abweichungen der Tätigkeitsgattungen beider Projekte durchführen. Wie Tabelle 4.6 zeigt, weisen die prozentualen Anteile⁴⁾ der einzelnen Gruppen, gemessen am Gesamttätigkeitsvolumen der beiden unterschiedlichen Beschaffungssituationen, jedoch zwei besonders große Abweichungen auf.

Der wohl interessanteste Teil des Befundes liegt in der extrem großen Diskrepanz der Verhandlungstätigkeiten beider Studien. Bei Transaktionsprozessen zur Beschaffung von Verdichtungsgeräten nehmen Verhandlungsrunden 22,4% aller Tätigkeiten in Anspruch, bei den erstmaligen Beschaffungsentscheidungen von EDV-Anlagen entfallen dagegen nur 0,8% aller Tätigkeiten auf das Aushandeln von Leistung und Gegenleistung. Im Durchschnitt wird bei den weniger komplexen Entscheidungsprozessen zehn mal so häufig verhandelt.

Dieses Ergebnis deckt sich mit zahlreichen empirischen Befunden, die den Bedeutungsverlust der Wirtschaftlichkeitskriterien mit wachsendem Beschaffungsrisiko und zunehmender Heterogenisierung des Leistungsumfanges einzelner Alternativen belegen⁵⁾. Die große Zielunklarheit der Entscheidungsträger im Anfangsstadium innovativer und komplexer Beschaffungsprozesse und die damit verbundene enge Verflechtung von Ziel-

4) Ein Vergleich der absoluten Aktivitätenmenge beider Studien zeigt, daß Entscheidungsprozesse zur erstmaligen Beschaffung von EDV-Anlagen fast dreimal so aufwendig sind wie Kaufentscheidungen für Baumaschinen (37,7 zu 13,7 Aktivitäten im Durchschnitt). Vgl. Grün/Hamel/Witte (Felduntersuchungen 1972) 143.

5) Vgl. Gemünden (Innovationsmarketing 1981) 172-177 und die dort zitierten umfangreichen Untersuchungsergebnisse. Vgl. zum Zusammenhang von Preis und Heterogenität der Investitionsgüter außerdem Backhaus (Investitionsgüter-Marketing 1982) 28-29.

bildungs- und Problemlösungsprozeß⁶⁾ schränken die Vergleichbarkeit der Alternativen und somit auch die Verhandlungsbasis ein. Hinzu kommt, daß komplexe Güter durch ihren unterschiedlichen Leistungsumfang ohnehin schwer miteinander vergleichbar sind. Die Zielvorstellungen der Käufer von weniger komplexen Verdichtungsgeräten sind detaillierter. Gleichzeitig zeichnet sich der Leistungsumfang der Alternativen durch größere Homogenität aus. Eine weitere Erklärung zur Abweichung der Verhandlungsaktivitäten liefert eine auf beide Märkte bezogene Analyse der Preisgestaltung. Während sich der EDV-Markt zum Zeitpunkt der Erhebung⁷⁾ durch eine ziemlich unnachgiebige Preisfestsetzung auszeichnet⁸⁾, läßt sich der Baumaschinenmarkt durch eine aggressive und flexible Preispolitik charakterisieren. Der erwartete Nutzen der Verhandlungsinteraktion ist somit beim Kauf einer Baumaschine wesentlich größer.

Neben den unterschiedlichen Verhandlungstätigkeiten ist die Abweichung bei den steuernden Aktivitäten erwähnenswert. Während diese Tätigkeitsgruppe beim innovativen Prozeß mit 33,5% des Gesamtvolumens die stärkste Gruppe stellt, beträgt ihr Anteil bei der Transaktion zur Beschaffung von Verdichtungsgeräten nur knapp 21%. Die Erklärung dieses Phänomens dürfte in der unterschiedlichen Personalintensität der Vorgänge liegen. Die Beschaffungsentscheidungen für EDV-Anlagen verlangen mit durchschnittlich zehn involvierten Personen⁹⁾ ein höheres Maß an koordinierenden Tätigkeiten als dies

6) Vgl. Gemünden (Innovationsmarketing 1981) 142-144.

7) Die Erhebung deckt die Anfangszeit der EDV-Einführung bis 30.06.1966 ab. Vgl. Witte (Komplexe Entscheidungsverläufe 1968) 586.

8) Vgl. Gemünden (Innovationsmarketing 1981) 151.

9) Vgl. Grün/Hamel/Witte (Felduntersuchungen 1972) 123-125.

beim Kauf von Verdichtungsgeräten mit nur vier beteiligten Akteuren notwendig ist.

4.2.3.3. Die Bedeutung der Objekte

Nach der Bedeutungsanalyse der Tätigkeitsgruppen werden nun die Objekte, über die während der Zusammenkünfte gesprochen wird, analysiert. Auch sie sind durch die Operationenmatrix vorgegeben und lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- Prozeßobjekte: Ist-Aufnahme/Bedarfsanalyse, Besichtigung, Vorführung, Messung/Test und Angebot
- Anwendungsobjekte: Anwendungsgebiet und Anwendungsvolumen
- Technologieobjekte: (Neu-) Maschinen, Rücknahmegeräte, Technik und Leistung
- Verhandlungsobjekte: Liefertermin, Preis, Inzahlungnahme, Garantie, sonstige Vertragsmodalitäten und die Forderung nach Bereitstellung einer Demonstrationsmaschine
- sonstige Objekte: Vollzugsobjekte, Wirtschaftlichkeit und Personen.

Die Bedeutung der einzelnen Projektgruppen weist Tabelle 4.7 aus:

Objektgattung	alle 120 Entscheidungsprozesse		60 Entscheidungsprozesse mit Vertragsabschluß für den beobachteten Hersteller	
	Durchschnitt pro Transaktionsprozeß	% am Gesamtaktivitätsvolumen	Durchschnitt pro Transaktionsprozeß	% am Gesamtaktivitätsvolumen
Prozeßobjekte	2,6	17,4	2,8	18,1
Anwendungsobjekte	0,4	2,6	0,5	3,5
Technologieobjekte	7,0	46,2	6,3	41,2
Verhandlungsobjekte	3,5	23,1	3,9	25,3
sonstige Objekte	1,6	10,7	1,8	11,9

Tab. 4.7: Die Bedeutung der Objektgattungen

Technologieobjekte stehen an der Spitze der Objektbedeutung. Die Verhandlungsobjekte nehmen den zweiten Rang ein, gefolgt von den Prozeßobjekten. Eine sehr geringe Bedeutung kommt den Anwendungsobjekten zu.

Es wird auch hier eine Gegenüberstellung der Transaktionen zur erstmaligen Beschaffung von EDV-Anlagen und der Prozesse zum Kauf von Verdichtungsgeräten durchgeführt. Um einen direkten Vergleich mit den Studien von Witte und Gemünden zu erreichen, werden die Prozeßobjekte ausgeklammert und nur die Entschlußobjekte betrachtet. Tabelle 4.8 zeigt die Ergebnisse der Gegenüberstellung:

Objektgattung	Prozentualer Anteil bei Transaktionsprozessen zur erstmaligen Beschaffung ¹⁾ von EDV-Anlagen	Prozentualer Anteil bei Transaktionsprozessen zur Beschaffung ²⁾ von Verdichtungsgeräten
Technologieobjekte	41,1 bzw. 53,9	50,3
Anwendungsobjekte	24,3	4,2
Verhandlungsobjekte	6,7	30,9

Tab. 4.8: Die Bedeutung der Entschlußobjekte - ein Vergleich unterschiedlich komplexer Transaktionsprozesse

Auch hier kann auf Grund der fehlenden Rohwerte zu den Transaktionsprozessen der Computerbeschaffung kein Test zur Ermittlung signifikanter Objektabweichungen durchgeführt werden. Die Ergebnisse lassen jedoch folgende Interpretation zu: Objekte zur Technologiekonzeption nehmen in beiden Studien den größten Raum ein und sind nahezu gleichbedeutend. Dies gilt umsomehr, wenn man, entgegen der Zuordnung von Gemünden³⁾, auch die Objekte "Lochkartentechnik", "Sachmittel" und "EDV-Software" der Technologiekonzeption zuordnet, was den Anteil auf 53,9% ansteigen läßt.

Verglichen mit den innovativen Entscheidungsproblemen spielen Anwendungsobjekte bei den Beschaffungsprozessen von Baumaschinen nur eine untergeordnete Rolle. Während bei komplexen Anlagen Anbieter und Nachfrager gemeinsam die richtige Abstimmung der Anlagenauslegung auf die Anwendungsbedingungen erarbeiten, trifft man bei der Beschaffung von Verdichtungsgeräten auf Verwender, deren Wissen schwerpunktmäßig in der praktischen Anwendung liegt. Sie sind fast ausnahmslos in der Lage, ihre Bedürfnisse zu Beginn des Entscheidungsprozesses zu formulieren.

Vertragsmodalitäten und Preise gewinnen dagegen bei den Transaktionsprozessen zur Beschaffung von Verdichtungsgeräten sehr an Bedeutung. Ihr Anteil ist mehr als viermal so hoch wie bei der innovativen Computerbeschaffung. Auch dieser Befund bestätigt die Aussage, daß mit zunehmendem Beschaffungsrisiko und mit wachsender Heterogenisierung der Leistungen ökonomische Kriterien als Einflußfaktoren bei der Beschaffungsentscheidung an Bedeutung verlieren⁴⁾.

1) Vgl. Gemünden (Innovationsmarketing 1981) 105. Der Autor verwendet für seine Analysen das von Witte und Mitarbeitern erhobene Datenmaterial.

2) Es werden nur die 60 Fälle, die mit Kaufabschluß beim beobachteten Hersteller enden, betrachtet. Vgl. zur Begründung S. 71 dieser Arbeit.

3) Vgl. Gemünden (Innovationsmarketing 1981) 105.

4) Vgl. hierzu S. 75 und 76 sowie die zitierten Studien auf S. 34 dieser Arbeit.

4.3. Die Überprüfung der Hypothesen zum vorgestellten Interaktionsansatz

4.3.1. Der Zusammenhang zwischen Konkurrenzintensität und Verhandlungsinteraktion

Nachdem Interaktionsstruktur und Interaktionsverlauf der Transaktionsprozesse zur Beschaffung von Verdichtungsgeräten dargestellt wurden, gilt es nun, die eingangs aufgestellten Hypothesen zum Interaktionsmodell zu überprüfen. Zunächst soll festgestellt werden, ob ein Zusammenhang zwischen der Intensität der Konkurrenz-Konsultation und dem verhandlungsorientierten Interaktionsverlauf besteht.

Untersuchungen über derartige Zusammenhänge wurden erstmals von Gemünden vorgelegt. Wie bereits im theoretischen Teil der Arbeit festgehalten¹⁾, konnte der Autor einen positiv signifikanten Zusammenhang zwischen der Konkurrenzintensität und der Verhandlungsaktivität belegen²⁾.

Inwieweit sich diese These auch auf den Transaktionsprozeß zur Beschaffung von Verdichtungsgeräten übertragen läßt, soll ähnlich dem Vorgehen bei Gemünden³⁾ getestet werden. Zur Hypothesenprüfung dürfen nun nicht mehr die Interaktionsbeziehungen des Verwenders mit allen am Entscheidungsprozeß beteiligten Anbietern herangezogen werden, weil eine größere Anzahl betrachteter Bezugsquellen unweigerlich zu einer Erhöhung des Entscheidungsaufwandes führt. Es interessieren in diesem Zusammenhang die Auswirkungen der Konkurrenzintensität auf die Interaktion zwischen Nachfrager und beobachtetem Her-

1) Vgl. S. 30 und 31 dieser Arbeit.

2) Vgl. Gemünden (Innovationsmarketing 1981) 146.

3) Vgl. ebenda 146.

steller. Somit wird das Tätigkeitsvolumen betrachtet, an dem mindestens eine Person des beobachteten Herstellers beteiligt ist.

Zur Operationalisierung der Verhandlungsintensität wird auf die bereits früher getroffene Zusammenfassung verhandlungsorientierter Aktivitäten zurückgegriffen⁴⁾. Es gilt folgende Skalierung:

- | | | |
|---|---|--|
| - 0 bis 1 verhandlungsorientierte Aktivität | - | geringe Verhandlungsintensität
(28% der Fälle) |
| - 2 bis 3 verhandlungsorientierte Aktivitäten | - | mittlere Verhandlungsintensität
(40% der Fälle) |
| - 4 u.m. verhandlungsorientierte Aktivitäten | - | hohe Verhandlungsintensität
(32% der Fälle) |

Die vorliegende Hypothese verlangt ein Design, das darauf abzielt, signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen festzustellen⁵⁾. Beide Variablen weisen ordinales Skalenniveau auf, demzufolge wird die Chiquadratanalyse als statistisches Testverfahren verwendet. Tabelle 4.9 stellt den Zusammenhang dar:

4) Vgl. S. 69-71 dieser Arbeit. Die Tätigkeiten "Verhandeln" und "Zugeständnisse machen" werden zur verhandlungsorientierten Interaktion zusammengefaßt.

5) Es besteht keine Vermutung über die Wirkungsrichtung. So ist es ungewiß, ob der Wunsch, durch Verhandlungsmacht günstige Konditionen zu erreichen, ursächlich für die Konkurrenzeinschaltung ist, oder ob der Verwender durch die Konkurrenzangebote erst zum Verhandeln angeregt wird.

Verhandlungsintensität \ Konkurrenzintensität	geringe Verhandlungsintensität	mittlere Verhandlungsintensität	hohe Verhandlungsintensität
kein Konkurrenz-einfluß	31,8%	45,5%	22,7%
geringer Konkurrenz-einfluß	33,3%	37,5%	29,2%
mittlerer Konkurrenz-einfluß	0,0%	66,7%	33,3%
hoher Konkurrenz-einfluß	25,0%	12,5%	62,5%

Tab. 4.9: Der Zusammenhang von Konkurrenzintensität und Verhandlungsintensität
($p=0,251$)

Der Befund erreicht mit $p=0,251$ das den üblichen Konventionen entsprechende Signifikanzniveau von 5% nicht⁶⁾. Da aber 6 von 12 Erwartungswerten unter 5 liegen, ist das Ergebnis unzuverlässig. Es wird deshalb ein verdichtender Test durchgeführt, der nur zwischen "Konkurrenzeinfluß" und "kein Konkurrenzeinfluß" unterscheidet. Auch dieser Befund läßt nicht auf signifikante Zusammenhänge schließen.

Verhandlungsintensität \ Konkurrenzintensität	geringe Verhandlungsintensität	mittlere Verhandlungsintensität	hohe Verhandlungsintensität
ohne Konkurrenzeinfluß	31,8%	45,5%	22,7%
mit Konkurrenzeinfluß	26,3%	36,8%	36,8%

Tab. 4.10: Der Zusammenhang von Konkurrenzintensität und Verhandlungsintensität - verdichteter Befund
($p=0,5263$)

6) Zur Analyse werden die 60 vollständig nachvollziehbaren Erfolgsfälle verwandt. Vgl. den Computerausdruck der Anlage 6.

Die Hypothese ist falsifiziert, denn ein positiver Zusammenhang zwischen Verhandlungsaktivität und Konkurrenz-Konsultation läßt sich nicht nachweisen.

Vergleicht man die durchschnittlichen Verhandlungsaktivitäten zwischen Nachfrager und beobachtetem Hersteller, so zeigt sich, daß ohne Kontaktierung eines weiteren Anbieters fast genauso viele Verhandlungsrunden stattfinden wie im Durchschnitt aller Fälle (vgl. Tabelle 4.11). Der beobachtete Hersteller wird also nicht, wie ursprünglich vermutet, mit zunehmender Beteiligung der Mitbewerber zu häufigeren Verhandlungsaktivitäten herausgefordert.

	ohne Konkurrenzeinfluß	mit Konkurrenzeinfluß	alle Fälle
durchschnittliche Anzahl von Verhandlungsaktivitäten	2,6	3,3	3,1

Tab.: 4.11: Die Verhandlungsintensität

Welche Erklärungen lassen sich für die Unabhängigkeit von Konkurrenz-Konsultation und Verhandlungsintensität finden? Der Baumaschinenmarkt ist von aggressiver Preispolitik und hohen Rabattspielräumen geprägt. Da es sich bei der typischen Beschaffungssituation um einen modifizierten Wiederholungskauf handelt, kann davon ausgegangen werden, daß die Verwender mit den marktspezifischen Gegebenheiten der Preis- und Rabattgestaltung vertraut sind und deshalb, unabhängig von der Vergleichsmöglichkeit mit konkreten Konkurrenzangeboten, versuchen werden, über das erste Angebot hinaus Rabattzugeständnisse zu erreichen. Da die Marktsituation als solche bereits Anreize zur Verhandlung bietet, reagieren die Nachfrager schwächer auf die Höhe der direkten Konkurrenzbeteiligung.

Der von Witte und Gemunden untersuchte Markt zeichnet sich durch eine wesentlich unnachgiebigere Preisfestsetzung aus. Die Verhandlung ohne Machtgrundlage erweist sich als wenig aussichtsreich. Bei den Entscheidungsprozessen handelt es sich außerdem um Erstbeschaffungen. Auf Erfahrungen, die das Preisniveau oder die Rabattspielräume betreffen, kann nicht zurückgegriffen werden. Diese Informationen müssen erst im Vergleich mit alternativen Bezugsquellen gewonnen werden⁷⁾.

4.3.2. Der Zusammenhang zwischen Konkurrenzintensität und Problemlösungsinteraktion

Wenn die Zusammenhangshypothese von Verhandlungsintensität und Konkurrenz-Konsultation zu verwerfen ist, so stellt sich nun die Frage, ob die Kontaktierung mehrerer Anbieter die Problemlösungsintensität der Prozesse beeinflusst. Zur Überprüfung dieser Vermutung bedarf es der Operationalisierung der Problemlösungsintensität. Entsprechend der bereits früher getroffenen Zuordnung bilden die Aktivitäten "informieren", "organisieren" und "analysieren" den problemlösungsorientierten Anteil der Interaktionsstrategie ab⁸⁾. Die einzelnen Aktivitäten zeichnen sich jedoch durch einen unterschiedlichen Reifegrad innerhalb der Entscheidungsfindung aus. Während

7) Vgl. hierzu auch den empirischen Befund bei Pennington (Customer - Salesman Bargaining 1968) 257. Der Autor, der Gebrauchsgüter-Transaktionen untersuchte, konnte feststellen, daß bei Wiederholungskäufen signifikant mehr Versuche unternommen werden, Zugeständnisse zu erzielen als bei Erstkäufen. Er ermittelte außerdem, daß die Forderung nach günstigeren Konditionen häufiger gestellt wird, wenn die Verwender mehrere Geschäfte aufsuchen bzw. mehrere Markennamen erwähnen.

8) Vgl. S. 69-71 dieser Arbeit.

Kommunikationsaktivitäten wie Informationsanfrage und -abgabe noch eine geringe Problemlösungsintensität aufweisen, ist der Problembezug orientierender Aufgaben, die die Planung und Steuerung des Prozesses abdecken, bereits auf einem höheren Niveau angesiedelt. Der Durchführung von Analysemaßnahmen, wie Alternativenvergleich oder Maschinendemonstration, muß ein noch höherer Reifegrad innerhalb der Problemlösung zugesprochen werden¹⁾. Es ist daher fraglich, ob eine Addition der drei Tätigkeitsgruppen ausreicht, um die Problemlösungsintensität der Prozesse zu beschreiben. Abhilfe könnte durch Gewichtungsfaktoren geschaffen werden. Aber auch hier treten Schwierigkeiten auf, denn es gibt keinerlei Anhaltspunkte über die Höhe der Faktoren. Ein Rangfolgenvergleich der Problemlösungsintensitäten mit unterschiedlichen Gewichtungsziffern korreliert stark²⁾, d.h., der Einfluß unterschiedlicher Gewichtungsfaktoren ist nur gering. Für die Analyse wird die Gleichgewichtung der problemlösungsorientierten Tätigkeiten angenommen, was zu folgender Skalierung führt:

- 0 bis 3 problemlösungsorientierte Aktivitäten	- geringe Problemlösungsintensität (42% der Fälle)
- 4 bis 6 problemlösungsorientierte Aktivitäten	- mittlere Problemlösungsintensität (28% der Fälle)
- 7 u.m. problemlösungsorientierte Aktivitäten	- hohe Problemlösungsintensität (30% der Fälle)

Den Zusammenhang zwischen Problemlösungsintensität und Konkurrenzteiligung stellt Tabelle 4.12 dar:

1) Vgl. hierzu auch die Argumentation bei Gemünden (Innovationsmarketing 1981) 111 und 309.

2) Es wurden die folgenden Gewichtungsfaktoren angewandt: 1/1/1, 1/2/3 und 1/2/5.

Problemlösungsintensität \ Konkurrenzintensität	geringe Problemlösungsintensität	mittlere Problemlösungsintensität	hohe Problemlösungsintensität
kein Konkurrenzeinfluß	34,1%	31,8%	9,1%
geringer Konkurrenzeinfluß	37,5%	29,8%	41,7%
mittlerer Konkurrenzeinfluß	37,7%	37,3%	37,7%
hoher Konkurrenzeinfluß	12,5%	37,5%	50,0%

Tab. 4.12: Der Zusammenhang von Konkurrenzintensität und Problemlösungsintensität ($p=0,1387$)

Der Signifikanztest weist eine Irrtumswahrscheinlichkeit von $p=0,139$ aus³⁾. Es zeigt sich, daß Entscheidungsprozesse ohne Konkurrenzteilbeteiligung in ihrer Problemlösungsintensität stärker von den übrigen Fällen abweichen, während Prozesse mit Konkurrenzeinfluß ein nahezu identisches Problemlösungsniveau aufweisen. Es wird deshalb ein verdichtender Test durchgeführt⁴⁾, der nur noch Entscheidungsprozesse mit bzw. ohne Konkurrenzteilbeteiligung voneinander trennt.

Problemlösungsintensität \ Konkurrenzintensität	geringe Problemlösungsintensität	mittlere Problemlösungsintensität	hohe Problemlösungsintensität
ohne Konkurrenzeinfluß	59,1%	31,8%	9,1%
mit Konkurrenzeinfluß	31,6%	26,3%	42,1%

Tab. 4.13: Der Zusammenhang von Konkurrenzintensität und Problemlösungsintensität - verdichteter Befund ($p=0,0208$)

Der Befund⁵⁾ der Tabelle 4.13 zeigt einen starken systematischen Zusammenhang. Während die Situation ohne Konkurrenzein-

3) Vgl. Computerausdruck im Anhang (Anlage 7).

4) Dieser Test ist auch erforderlich, weil nur 6 der 12 Erwartungswerte größer als 5 sind.

5) Vgl. Computerausdruck im Anhang (Anlage 7).

fluß durch ein extrem niedriges Problemlösungsniveau geprägt ist, werden Entscheidungsprozesse mit Konkurrenzteilbeteiligung zunehmend problemlösungsintensiv geführt. Sind Mitbewerber beteiligt, so beträgt die Problemlösungsinteraktion zwischen Verwender und beobachtetem Hersteller das 2,5-fache der sonstigen problemlösungsorientierten Interaktion (vgl. Tabelle 4.14).

	ohne Konkurrenzeinfluß	mit Konkurrenzeinfluß	alle Fälle
durchschnittliche Anzahl von Problemlösungsaktivitäten	4,6	11,5	9,0

Tab.: 4.14: Die Problemlösungsintensität

Die bisherigen Ergebnisse lassen somit zwei unterschiedliche Interaktionstypen erkennen:

- a) den problemlösungsarmen, konkurrenzfreien Typ und
- b) den problemlösungsintensiven, konkurrenzbeeinflussten Typ.

Für den Zusammenhang zwischen Konkurrenz-Konsultation und Problemlösungsverhalten der Interaktionspartner lassen sich verschiedene Gründe finden:

- Verzichtet der Verwender auf die Kontaktierung alternativer Bezugsquellen, so nutzt der Anbieter seine Monopolstellung aus, indem er den Aufwand zur Auftragsgewinnung so niedrig wie möglich hält. Sind dagegen Mitbewerber am Entscheidungsprozeß beteiligt, muß der Hersteller versuchen, sich durch eine hohe Problemlösungsunterstützung vor der Konkurrenz abzusetzen.
- Durch das Auftreten mehrerer Anbieter wird der Verwender unweigerlich mit einer größeren Anzahl technischer Details

konfrontiert. Die Argumentation eines Anbieters löst die Gegenargumentation seines Mitbewerbers aus. Dadurch wird der Nachfrager erst auf Probleme und Unterschiede bei den Alternativprodukten aufmerksam gemacht und verlangt nun vom einzelnen Anbieter eine höhere Problemlösungsunterstützung.

- Sowohl die Konkurrenz-Konsultation als auch die Problemlösungsintensität des Prozeßverlaufs sind Reaktionsmechanismen des Nachfragers auf Einflußfaktoren von außen, nämlich auf das subjektiv empfundene Beschaffungsrisiko. Die Beschaffungssituation ohne Konkurrenz-Konsultation stellt keine hohen Ansprüche an den Käufer, weil er über eine hohe Beschaffungsroutine verfügt. Der Verwender legt deshalb keinen Wert auf einen ausgedehnten Problemlösungsprozeß und auf hohe herstellerseitige Unterstützungsleistungen. Durch die bekannte bzw. einfache Problemlösung reduziert sich die Entscheidungsfindung nahezu nur noch auf das Aushandeln der Austauschbedingungen. Beschaffungssituationen mit Konkurrenz-Konsultation sind dagegen komplexer und bedürfen einer umfangreicheren Problemlösungsinteraktion.

Mit der letztgenannten Vermutung wird die Zusammenhangshypothese zwischen Kaufsituation und Interaktionstyp angesprochen. Im vorangegangenen theoretischen Teil wurde aufgrund empirischer Untersuchungen geschlossen, daß mit zunehmendem Risiko der Beschaffungssituation mehr Wert auf die Problemlösungsinteraktion gelegt und/oder eine höhere Anzahl von Wettbewerbern kontaktiert wird.

Im folgenden soll nun untersucht werden, ob sich ein Zusammenhang zwischen der Beschaffungssituation und der Wahl des Interaktionstyps feststellen läßt.

4.3.3. Der Einfluß der Beschaffungssituation auf die Interaktionstypen

Die Zusammenhangshypothese zwischen Beschaffungssituation und Interaktionstyp läßt sich wie folgt formulieren: "Je anspruchsloser die Beschaffungssituation ist, desto häufiger werden konkurrenzfreie und problemlösungsarme Interaktionsprozesse vermutet, während mit zunehmendem Anspruchsniveau der Kaufsituation konkurrenzbeeinflusste und problemlösungsintensive Prozesse erwartet werden."

Die abhängige Variable, die den jeweils beobachteten Interaktionstyp beschreibt, unterscheidet zwischen konkurrenzbeeinflussten und konkurrenzfreien Strukturen. Die unabhängige Variable kennzeichnet das Anspruchsniveau der Kaufsituation. Sie muß zunächst operationalisiert, d.h. in direkt meßbare Größen transformiert werden. Theoretische und empirische Analysen liefern die Grundlage für die Operationalisierung:

- Engelhardt und Günter weisen darauf hin, daß der Beschaffungsprozeß wesentlich davon bestimmt wird, "ob der Nachfrager auf einem ihm vertrauten Feld agiert oder neue Wege beschreiten muß"¹⁾. Sie verweisen insbesondere auf die Vertrautheit mit dem Produkt und dem Lieferanten.
- Strothmann erwähnt, daß neben dem Wert und der Komplexität des Investitionsgutes auch Verhältnisse innerhalb der Abnehmerschaft den Verlauf des Entscheidungsprozesses bedingen. Er nennt die Größe des Abnehmers als ausschlaggebendes Charakteristikum²⁾. Bei Großunternehmen kann auf eine höhere Entscheidungsroutine geschlossen werden, da diese über größere Finanzkräfte, spezialisiertes Fachpersonal

1) Engelhardt/Günter (Investitionsgüter-Marketing 1981) 51.

2) Vgl. Strothmann (Investitionsgütermarketing 1979) 57

und bessere Einkaufsroutinen verfügen als kleine und mittlere Betriebe³⁾.

- Nach Grafers wird der Beschaffungsprozeß durch Objektwert, Häufigkeit des Bedarfsanfalles, der Neuartigkeit, die mit der Beschaffung einhergeht und der Bekanntheit des Anbieters geprägt⁴⁾.

- Grønhaug bestätigt einen positiven Zusammenhang zwischen dem Informationsverhalten und der Organisationsgröße, dem Produktwert, der Neuartigkeit der Kaufentscheidung sowie der Produktbedeutung für die Aufrechterhaltung der Produktivität⁵⁾.

- Cardozo⁶⁾ nennt in Anlehnung an Lehmann/O'Shaughnessy⁷⁾, Håkansson/Johanson/Wootz⁸⁾ und Parket/Rabinowitz⁹⁾ fünf Arten von Unsicherheit: need uncertainty, technical uncertainty, market uncertainty, acceptance uncertainty und transaction uncertainty. "Need uncertainty" beschreibt die mangelnde Fähigkeit, den Bedarf genau zu definieren, "acceptance uncertainty" den organisationsinternen Widerstand gegen die Investition. Beide Faktoren spielen beim beobachteten Kaufprozeß nur eine untergeordnete Rolle. Die anderen drei Kriterien, die technologische, die marktbezogene und die beziehungsspezifische Unsicherheit dürften dagegen auch weniger komplexe Beschaffungsprozesse prägen.

Orientiert man sich an den zitierten Studien, so läßt sich das Niveau der Beschaffungssituation mit Hilfe von produkt-,

3) Vgl. Strothmann (Investitionsgütermarketing 1979) 57.

4) Vgl. Grafers (Investitionsgütermarketing 1980) 24.

5) Vgl. Grønhaug (Search Behavior 1975) 15-23.

6) Vgl. Cardozo (Situational Segmentation 1981) 273-274.

7) Vgl. Lehmann/O'Shaughnessy (Attribute Importance 1974) 36-42.

8) Vgl. Håkansson/Johanson/Wootz (Influence Tactics 1977) 319-332.

9) Parket/Rabinowitz (Product Class Perception 1974) zitiert nach Cardozo (Situational Segmentation 1981) 273.

verwender- und beziehungspezifischen Bestimmungsgrößen konkretisieren. Die Abbildung 4.3 zeigt die Variablen, ihre Meßvorschriften und die Richtung des vermuteten Zusammenhangs.

Variablen	Meßvorschrift	Skalenniveau	Richtung des vermuteten Zusammenhangs
(1) <u>Verwenderspezifische Variablen</u>			
Größe des Abnehmers	Anzahl der Beschäftigten ¹⁰⁾	ordinal	Mit abnehmender Unternehmensgröße steigt das Risiko der Beschaffungssituation. (Grund: geringere Beschaffungsroutine, geringere Finanzkraft, weniger spezialisiertes Fachpersonal)
Häufigkeit des Bedarfes	Wert aller Verdichtungsgeräte, die innerhalb des fünfjährigen Beobachtungszeitraumes gekauft werden ¹¹⁾	metrisch	Je geringer der Bedarf an Verdichtungsgeräten ist, desto risikoreicher ist der Kauf eines derartigen Produktes. (Grund: geringe technologische, marktorientierte und preisspezifische Vergangenheitserfahrung)
Bedarfsbezogenheit der Investition	Unterscheidung nach auftragsbezogener bzw. nicht auftragsbezogener Beschaffung	nominal	Ist die Ausführung eines verwenderseitigen Bau- oder Müllbeseitigungsauftrages abhängig vom Kauf des Investitionsgutes, so ist das Risiko der Beschaffungssituation größer als bei nicht auftragsbezogener Investition. (Grund: Aufrechterhaltung der Produktivität)

Abb. 4.3: Die Operationalisierung der Variablen zur Beschreibung der Beschaffungssituation
(Fortsetzung auf S.92)

- 10) Für die Erhebung wurde folgende Skalierung gewählt:
 1-19 Mitarbeiter = 1
 20-49 Mitarbeiter = 2
 50-99 Mitarbeiter = 3
 100-500 Mitarbeiter = 4
 500 u.m. Mitarbeiter = 5
- 11) Neben den Geräten, die beim beobachteten Hersteller gekauft werden, erfaßt diese Größe - soweit bekannt - auch die Käufe beim Hersteller-Konkurrenten.

Variablen	Meßvorschrift	Skalenniveau	Richtung des vermuteten Zusammenhangs
<u>(2) Produktspezifische Variablen</u>			
Zustand des Entscheidungsobjektes	Unterscheidung nach fabrikneuen Geräten und Gebrauchtmaschinen	nominal	Der Kauf von Gebrauchtgeräten ist risikoreicher als der Kauf von Neumaschinen. (Grund: höheres Ausfallrisiko, i.d.R. keine Garantieleistungen, Kauf erfordert höheres technisches Beurteilungsvermögen)
Neuartigkeit des Entscheidungsobjektes für den Nachfrager	Unterscheidung nach Erst- und Wiederholungskauf	nominal	Erstkäufe sind risikoreicher als Wiederholungskäufe. (Grund: kein oder geringes Produktwissen)
Wert des Entscheidungsobjektes (absolut)	Anschaffungskosten des Investitionsgutes	metrisch	Je höher die Anschaffungskosten sind, desto höher ist das Beschaffungsrisiko. (Grund: erhöhte negative Entscheidungskonsequenzen bei Fehlentscheidung)
Bedeutung des Entscheidungsobjektes (relativ)	Anschaffungskosten : Verwendergroße	metrisch	Je höher die relativen Anschaffungskosten sind, desto risikoreicher ist die Beschaffungssituation. (Grund: geringere Finanzkraft kleiner Betriebe erhöht die negativen Entscheidungskonsequenzen, ein insgesamt geringeres Investitionsvolumen läßt den Einzelauftrag bedeutender erscheinen)
<u>(3) Beziehungsspezifische Variable</u>			
Bekanntheit des Interaktionspartners	Unterscheidung nach bestehender bzw. neu aufzubauender Geschäftsbeziehung	nominal	Prozesse mit unbekannten Interaktionspartnern sind risikoreicher als solche mit bekannten Partnern. (Grund: keine Vergangenheitserfahrung über die Zuverlässigkeit des Partners)

Abb. 4.3: Die Operationalisierung der Variablen zur Beschreibung der Beschaffungssituation
(Fortsetzung von S. 91)

Nachdem das Risiko der Beschaffungssituation durch eine Reihe von Einflußgrößen konkretisiert wurde, muß festgelegt werden, mit welchem Testverfahren die vermuteten Zusammenhänge zwischen dem erlebten Beschaffungsrisiko und dem beobachteten Interaktionstyp überprüft werden können. Die Wahl des Prüfverfahrens hängt sowohl von der Anzahl der gleichzeitig in die

Analyse einzubeziehenden unabhängigen Einflußgrößen als auch vom Datenniveau der Variablen ab.

Zunächst läßt sich ganz allgemein festhalten, daß der Einfluß mehrerer quantitativer und qualitativer unabhängiger Variablen auf eine nominal skalierte abhängige Variable gemessen werden soll. Werden alle unabhängigen Variablen gleichzeitig zur Beschreibung der Beschaffungssituation und somit zur Zusammenhangsanalyse herangezogen, spricht man von multivariaten Verfahren. Sie besitzen gegenüber den bivariaten, d.h. nur zwei Variable betrachtenden Analysemethoden den Vorteil, daß sie Wechselwirkungen zwischen den Einflußgrößen berücksichtigen. Die unterschiedliche Skalenqualität der unabhängigen Variablen erschwert jedoch die Anwendung der klassischen multivariaten Testverfahren. Als Ausweg bietet sich die parallele Anwendung alternativer Testmethoden an:

- (1) Mit Hilfe von bivariaten Tests wird der isolierte Einfluß der unabhängigen Variablen gemessen.
- (2) Ein multivariates, deskriptives Verfahren, das quantitative und qualitative Variablen gleichermaßen zuläßt, wird zur Überprüfung der Ergebnisse herangezogen. Es berücksichtigt zusätzlich die Wechselwirkungen zwischen den Variablen.
- (3) Die unabhängigen Variablen werden zu "Dummy" Variablen transformiert und mittels einer Diskriminanzanalyse auf ihre diskriminatorische Stärke zur Trennung der konkurrenzfreien, problemlösungsarmen bzw. konkurrenzbeeinflussten, problemlösungsintensiven Interaktionstypen getestet.

Zu (1): Das verwendete bivariate Prüfverfahren ist der Chi-Quadrattest. Er überprüft Zusammenhänge zwischen zwei diskret verteilten Größen. Die höher skalierten unabhängigen Variablen werden zu diesem Zweck zu nominalen Größen mit nur noch zwei Ausprägungen umgewandelt. Der Mittelwert der jeweiligen Einflußgröße bildet dabei die Grenze zwischen anspruchslöser

und anspruchsvoller Beschaffung. Es ergibt sich die in Abbildung 4.4 dargestellte Ausgangssituation:

Einflußvariablen	Anspruchslose Beschaffungssituation	Anspruchsvolle Beschaffungssituation
<u>(1) Verwenderspezifische Variablen</u> - Größe des Abnehmers - Häufigkeit des Bedarfes - Bedarfsbezogenheit der Investition	100 Mitarbeiter u.m. 235.000 DM u.m. nicht auftragsbezogen	bis 100 Mitarbeiter bis 235.000 DM auftragsbezogen
<u>(2) Produktspezifische Variablen</u> - Zustand des Entscheidungsobjektes - Neuartigkeit des Entscheidungsobjektes - Wert des Entscheidungsobjektes (absolut) - Bedeutung des Entscheidungsobjektes (relativ)	Neumaschinenkauf Wiederholungskauf bis 140.000 DM bis 52.000 DM	Gebrauchtmaschinenkauf Erstkauf 140.000 DM u.m. 52.000 DM u.m.
<u>(3) Beziehungsspezifische Variablen</u> - Bekanntheit des Interaktionspartners	bekannt	unbekannt

Abb. 4.4: Beschreibung der anspruchswenigen bzw. anspruchsvollen Beschaffungssituation

Der durchgeführte Chi-Quadrat-Test führt zu den in Tabelle 4.15 wiedergegebenen Ergebnissen¹²⁾.

Mit Ausnahme der Variablen "Zustand des Entscheidungsobjektes" sind alle überprüften Zusammenhänge hypothesenkonform. Signifikanten Einfluß üben jedoch nur die produktspezifischen Variablen aus, verwen- und beziehungsorientierte Größen scheinen die Wahl des Interaktionstyps nicht zu tangieren. Die produktspezifische Einflußgröße "Neuartigkeit des Entscheidungsobjektes" überschreitet mit einer Irrtumswahr-

¹²⁾ Vgl. zu den einzelnen Ergebnissen den Computerausdruck im Anhang (Anlage B).

scheinlichkeit von 0,1198 den Grenzwert von 0,1, der noch zur Erklärung tendenzieller Abhängigkeiten zugelassen wird, knapp.

Einflußvariablen (Ausprägung: hohes Beschaffungsrisiko)	Konkurrenzfreier problemlösungsarmer Interaktionstyp	Konkurrenzbeeinflußter problemlösungsintensiver Interaktionstyp	Hypothesen- konformität	Signifi- kanzniv.	Ergebnis ¹³⁾
(1) <u>Verwenderspez. Variablen</u>					
-Anteil kleinerer Abnehmer	64%	76%	ja	0,3857	falsifiziert
-Anteil der Nachfra- ger mit unterdurch- schnittlichem Bedarf	64%	65%	ja	1,0000	falsifiziert
-Anteil auftragsbezo- gener Käufe	14%	16%	ja	1,0000	falsifiziert
(2) <u>Produktspez. Variablen</u>					
-Anteil an Gebraucht- maschinenkäufen	32%	9%	nein	0,0133	hypothese- konträre, je- doch signif. Zusammenhänge
-Anteil an Erstkäufen	9%	28%	ja	0,1198	falsifiziert
-Anteil an überdurch- schnittlich teuren Produkten	23%	53%	ja	0,0194	bestätigt
-Anteil der Investi- tionsausgaben, die be- zogen auf die Unter- nehmensgröße über- durchschnittlich be- deutend sind	9%	40%	ja	0,0126	bestätigt
(3) <u>Beziehungsspez. Variablen</u>					
-Anteil der Interak- tionsbeziehungen mit unbekanntem Partner	14%	29%	ja	0,2393	falsifiziert

Tab. 4.15: Ergebnisse der Chiquadrattests

Das hypothesenkonträre Verhalten der Variable "Zustand des Entscheidungsobjektes" läßt sich folgendermaßen erklären:

- Die höheren Anschaffungskosten und der größere Zukunftsbezug einer Neumaschineninvestition wiegen schwerer als das mit einem Gebrauchtmaschinenkauf verbundene höhere Aus-

13) Zur Annahme der Hypothese wird entsprechend der üblichen Konventionen ein Signifikanzniveau von 5% zugrundegelegt. Eine Irrtumswahrscheinlichkeit unter 10% wird zur Beschreibung tendenzieller Abhängigkeiten verwendet.

fallrisiko, das Fehlen von Garantieleistungen und die unsicherere Einschätzung von Leistung und Restlebensdauer.

- Für den Hersteller von Verdichtungsgeräten ist die Vermarktung von Gebrauchtmaschinen vorwiegend ein Folgegeschäft der mit höherer Priorität ausgestatteten Neumaschinenverkäufe. Es ist häufiger das Ziel des Herstellers, den Gebrauchtmaschinenbestand zu minimieren als bewußt Verkäufe zu forcieren, was eine gezielte Lagerhaltung erfordert. Der Nachfrager nach gebrauchten Maschinen findet daher nicht immer entsprechende Alternativen bei anderen Hersteller-Konkurrenten, da kein so breit gefächertes Angebot wie auf dem Neumaschinenmarkt vorliegt.

Zu (2): Zur Überprüfung der bisher gewonnenen Ergebnisse wird eine von Young/de Leeuw/Takane¹⁴⁾ entwickelte Analyse-methode angewandt, die die Ausweitung der kanonischen Regressionsanalyse auf den Fall unterschiedlich skaliert abhänger und unabhängiger Variablen, die sowohl kontinuierlich als auch diskret verteilt sein können, zuläßt. Durch die gleichzeitige Berücksichtigung aller Einflußvariablen besitzt das Verfahren den Vorteil, Wechselwirkungen zwischen den Variablen aufzudecken. Ein weiterer Nutzen ist darin zu sehen, daß die quantitativen Variablen ohne Informationsverlust durch Transformationen auf ein niedrigeres Skalenniveau in die Berechnung eingehen. Die unterschiedliche Skalenqualität ermöglicht allerdings keine Signifikanzaussagen. Die Testmethode bietet lediglich die Möglichkeit, additive Strukturen zu erforschen¹⁵⁾.

Das verwendete Verfahren für das multiple Regressionsmodell heißt "MORALS", multiple optimal regression by alternating least squares. Der sog. "ALS"-Algorithmus (alternating least

14) Vgl. Young/de Leeuw/Takane (Qualitative and Quantitative Variables 1976) 505-529 sowie Young (Quantitative Analysis 1981) 357-388, insbesondere S. 383-385.

15) Vgl. Young/de Leeuw/Takane (Qualitative and Quantitative Variables 1976) 507.

squares algorithmus) ist ein zweistufiger iterativer Algorithmus. Für den Initiierungsprozeß wird angenommen, daß alle Beobachtungswerte intervallskaliert sind. Für jede Ausprägung einer nominal skalierten Variablen werden willkürliche Werte angenommen. Die Schätzung der Parameter wird benutzt, um den iterativen Prozeß zu starten¹⁶⁾. Abwechselnd werden zu vorgegebenen Skalenwerten Modellparameter bzw. zu festen Modellparametern Skalenwerte für die Merkmalsausprägungen ermittelt, so daß die Anpassung an das Regressionsmodell nach dem Prinzip der kleinsten Quadrate möglichst gut gelingt¹⁷⁾. Tabelle 4.16 zeigt die Ergebnisse des Verfahrens¹⁸⁾:

1. Iteration	Stress = 0.86757			
2. Iteration	Stress = 0.85698			
3. Iteration	Stress = 0.85922			
4. Iteration	Stress = 0.85915			
5. Iteration	Stress = 0.85915			
Optimaler Stress = 0.85915				

Koeffizient/Bezeichnung	Wert	Rang	Prozentuale Gewichte
Größe des Abnehmers	-0.19429	2	24,4
Häufigkeit des Bedarfes	0.05166	5	6,5
Zustand des Entscheidungsobjektes	0.23096	1	29,0
Neuartigkeit des Entscheidungsobjektes	0.12622	4	15,4
Wert des Entscheidungsobjektes (absolut)	0.15022	3	18,9
Bedeutung des Entscheidungsobjektes (relativ)	0.00659	7	0,8
Bekanntheit des Interaktionspartners	-0.00192	8	0,2
Auftragsbezogenheit des Bedarfes	-0.03500	6	4,4

Tab. 4.16: Ergebnisse des MORALS-Verfahrens

16) Vgl. Young/de Leeuw/Takane (Qualitative and Quantitative Variables 1976) 512.

17) Vgl. ebenda 510.

18) Der Fachbereich "Statistik und Mathematische Wirtschaftstheorie" der Universität Augsburg stellte ein EDV-Programm zur Berechnung des MORALS-Verfahrens zur Verfügung.

Im oberen Teil der Tabelle sind die Anzahl der Iterationen und der sog. "Stress"-Wert, ein Abbildungsmaß für die Qualität der Variablenskalierung, angegeben. Dieses Maß, das Werte zwischen 0 und 1 annehmen kann, nähert sich mit zunehmender Verbesserung des Ergebnisses an Null an. Im vorliegenden Fall erbringt die fünfte Iteration keine Verbesserung mehr gegenüber der vierten. Der relativ hohe Stress-Wert von 0.85915 weist darauf hin, daß die Reskalierung der Daten nur schlecht gelungen ist.

Im unteren Tabellenteil sind die Korrelationskoeffizienten angegeben, die mit den standardisierten Korrelationskoeffizienten β der Regressionsanalyse vergleichbar sind. Sie beschreiben die individuelle Einflußkraft der einzelnen unabhängigen Variablen, ohne jedoch Aussagen über die Signifikanz der jeweiligen Erklärungsbeiträge zu machen. Sie geben lediglich die Anordnung und Gewichtung innerhalb der Variablen wieder.

Den größten Einfluß übt die Variable "Zustand des Entscheidungsobjektes" aus. Dieses Ergebnis steht in Übereinstimmung mit den Auswertungen der bivariaten Tests. Anders als mit Hilfe der Chiquadrattests ermittelt, besitzt die Variable "Größe des Abnehmers" nach den Ergebnissen des zuletzt durchgeführten Tests die zweithöchste Einflußkraft auf die abhängige Variable. Die Abweichung der Ergebnisse zwischen den beiden Tests läßt sich damit erklären, daß im ersten Verfahren nur zwischen Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl unter bzw. über 100 Beschäftigten unterschieden wird. Die feinere Skalierung, die das MORALS-Verfahren zuläßt, deckt möglicherweise weitere Zusammenhänge auf. Ein Vergleich der Werte der reskalierten Datenmatrix zeigt, daß anstelle der ursprünglich fünf Ausprägungen zur Beschreibung der Variablen "Größe des Abnehmers" nur noch drei voneinander verschiedene Werte üb-

Die Ergebnisdarstellung ist noch relativ dürftig, da sich das Programm zum Zeitpunkt der Berechnung in der Entwicklungsphase befand.

rigbleiben. Sehr kleine Unternehmen bis 20 Mitarbeiter und solche, die zwischen 20 und 40 Personen beschäftigen, werden ebenso zu einer Gruppe zusammengefaßt, wie Betriebe mit 100 bis 500 bzw. 500 und mehr Arbeitskräften. Insgesamt beeinflussen, wie aus Tabelle 4.17 ersichtlich wird, drei unterschiedliche Betriebsgrößen des Abnehmers sein Einkaufsverhalten. Für die Ermittlungen des Chiquadrattest wurden die Größenklassen 1-49 und 50-100 Mitarbeiter zu einer Gruppe zusammengefaßt.

Urdaten	Reskalierung durch MORALS	Transformation für Chiquadrattest
1 - 19 Mitarbeiter	1 - 49 Mitarbeiter	1 - 99 Mitarbeiter
20 - 49 Mitarbeiter	50 - 99 Mitarbeiter	
50 - 99 Mitarbeiter		
100 - 499 Mitarbeiter	100 u.m. Mitarbeiter	100 u.m. Mitarbeiter
500 u.m. Mitarbeiter		

Tab. 4.17: Skalierung zur Variable "Größe des Abnehmers"

Den drittgrößten Erklärungsbeitrag liefert - in Übereinstimmung mit dem Chiquadrattest - die Variable "Wert des Entscheidungsobjektes". An vierter Stelle steht die Variable "Neuartigkeit des Entscheidungsobjektes", die den Resultaten des bivariaten Tests zufolge bereits eine Irrtumswahrscheinlichkeit von 0,1198 aufweist. Die restlichen Einflußgrößen besitzen gegenüber den bisher genannten Variablen nur noch geringe Erklärungskraft. Die MORALS-Methode erlaubt zwar keine Schwellenwertangabe zur Irrtumswahrscheinlichkeit, die deutliche Abnahme des prozentualen Erklärungsbeitrages ab der fünftwichtigsten Variable gibt jedoch einen Hinweis darauf, daß die folgenden Variablen kaum noch Einfluß auf den Interaktionstyp ausüben. Abbildung 4.5 stellt den prozentualen Erklärungsbeitrag der Einflußgrößen optisch dar:

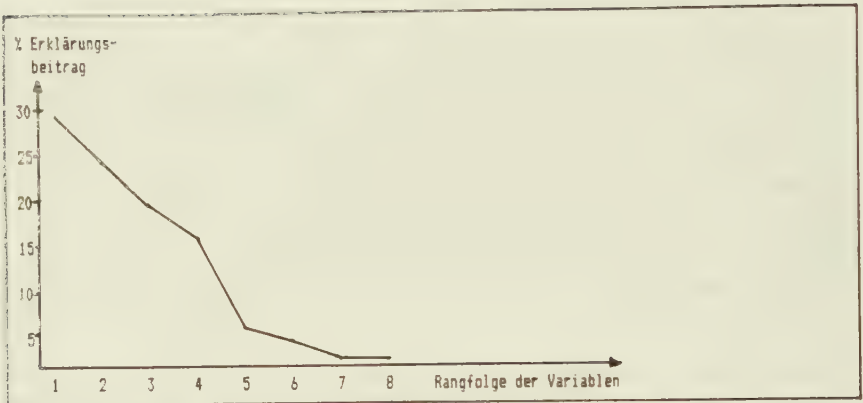


Abb. 4.5: Prozentualer Erklärungsbeitrag der unabhängigen Variablen nach dem Verfahren MORALS

Zu (3): Drittes Testverfahren ist die Diskriminanzanalyse¹⁹⁾. Das Verfahren wird hier nur kurz beschrieben, da es an anderer Stelle²⁰⁾ ausführlich vorgestellt wird. Ziel der Diskriminanzanalyse ist es, für a priori vorgegebene Gruppen diejenigen unabhängigen Variablen zu ermitteln, die den größten Beitrag zur Gruppentrennung liefern. Zusätzlich kann der Anwender des Verfahrens die Qualität der Trennung, die durch die Einflußvariablen erzielt wird, beurteilen. Gruppierungsvariable ist im vorgegebenen Fall der Interaktionstyp, der Prozesse mit bzw. ohne Konkurrenzeinfluß unterscheidet.

Im klassischen Sinn ist die Diskriminanzanalyse ein Verfahren, das die Werte einer nominalskalierten abhängigen Variablen durch mehrere metrisch skalierte unabhängige Variablen erklärt. Im vorliegenden Fall besitzt jedoch nur ein Teil der unabhängigen Merkmale metrisches Skalenniveau. Die Variablen

19) Vgl. zum Verfahren der Diskriminanzanalyse Schuchard-Fischer u.a. (Multivariate Analysemethoden 1985) 151-211, Cooley/Lohnes (Multivariate Data Analysis 1971) 243-286, Fahrmeir/Käußler/Tutz (Diskriminanzanalyse 1984) 301-370.

20) Vgl. S. 118-119 sowie 131 ff.

werden deshalb zu sog. "Dummy" Variablen transformiert, d.h. die Einflußgrößen mit höherem Skalenniveau werden zu nominalen Größen umgewandelt, die nur noch die Ausprägungen 1 ("ja") und 0 ("nein") besitzen²¹⁾. Beispielsweise wird das Merkmal "Wert des Entscheidungsobjektes" in die zwei Variablen "hochwertige Entscheidungsobjekte" und "geringwertige Entscheidungsobjekte" mit den Kategorien 1 = "ja" und 0 = "nein" umgewandelt. Als Grenzwert wird der Mittelwert aller beobachteten Anschaffungskosten verwendet. Da sich die Kategorien gegenseitig ausschließen, sind insgesamt nur N-1 Variablen erforderlich. Zur Berechnung der Diskriminanzanalyse wird die in Abbildung 4.6 dargestellte Umwandlung ordinaler und metrischer Daten verwendet, die sich mit Ausnahme der Variablen "Größe des Nachfragers" bei der Grenzziehung an den Mittelwerten orientiert²²⁾. Für die Umwandlung der Abnehmergröße werden die Ergebnisse des MORALS-Verfahrens verarbeitet²³⁾.

Einflußvariablen	1 = "ja"	0 = "nein"
Kleine Verwenderunternehmen	1 - 49 Mitarbeiter	50 u.m. Mitarbeiter
Mittlere Verwenderunternehmen	50 - 99 Mitarbeiter	1 - 49 bzw. 100 u.m. Mitarbeiter
Große Verwenderunternehmen	100 u. m. Mitarbeiter	1 - 99 Mitarbeiter
Häufiger Bedarf	235.000 DM u.m.	bis 235.000 DM
Hochwertige Entscheidungsobjekte	140.000 DM u.m.	bis 140.000 DM
Im Vergleich zur Unternehmensgröße bedeutende Investitionen	52.000 DM u.m.	bis 52.000 DM

Abb. 4.6: Umwandlung ordinaler und metrischer Daten in Binärvariable

21) Vgl. Schuchard-Fischer u.a. (Multivariate Analysemethoden 1985) 203.

22) Vgl. S. 94 dieser Arbeit.

23) Vgl. S. 98 und 99 dieser Arbeit.

Die Transformation der Daten ermöglicht den Einsatz des Diskriminanzverfahrens, das sich, empirischen Studien zufolge, auch für nominal skalierte Variablen als relativ robust erwiesen hat²⁴⁾²⁵⁾. Es wird eine stufenweise Diskriminanzanalyse errechnet, d.h. nicht alle sondern nur die trennstärksten Variablen werden ausgewählt²⁶⁾.

Tabelle 4.18 zeigt die standardisierten Diskriminanzkoeffizienten der Einflußvariablen, die am meisten zur Trennung der Interaktionstypen beitragen²⁷⁾.

Vor der Diskussion der Trennungsqualität, die durch die ausgewählten Einflußvariablen erzielt wird, werden die Ergebnisse der drei angewandten Prüfverfahren im Vergleich gezeigt (Siehe Tabelle 4.19).

- 24) Vgl. Schuchard-Fischer u.a. (Multivariate Analysemethoden 1985) 203 und die dort zitierte Literatur, Gitlow (Nominally Scaled Data Sets 1979) 387-393 sowie Fahrmeir Häußler/Tutz (Diskriminanzanalyse 1984) 341 ff.
- 25) Neben der geforderten Skalenqualität setzt das Diskriminanzverfahren die Ähnlichkeit der Varianz-Kovarianz-Matrizen der Variablen in den einzelnen Gruppen und die Unabhängigkeit der Variablen untereinander voraus. Vgl. auch S. 131-132 dieser Arbeit. Während die Variablen relativ unabhängig sind - kein Korrelationskoeffizient ist größer 0,5 - weist der durchgeführte F-Test auf inhomogene Varianz-Kovarianz-Matrizen hin. Vgl. zu den Konsequenzen verletzter Anwendungsvoraussetzungen S. 131-132 dieser Arbeit.
- 26) Zur Berechnung wird auf das Statistikprogramm SPSS zurückgegriffen. Vgl. Nie u.a. (SPSS 1975) 434-467 sowie die deutsche Übersetzung von Beutel/Schubö (SPSS 1983) 131-141.
- 27) Das Auswahlkriterium zur Einbeziehung der Variablen ist Wilk's Lambda. Die stufenweise Variablenauswahl des Verfahrens wird kontrolliert durch den F-Wert. Der Standardwert des verwendeten Programms liegt bei 1,0. Vgl. Nie u.a. (SPSS 1975) 453-454. Eine Reduzierung auf 0,5 führt zu keiner weiteren Einbeziehung unabhängiger Variablen.

Einflußvariablen	standardisierte Diskriminanzkoeffizienten	Prozentuale Gewichte
Zustand des Entscheidungsobjektes	0,50529	27,1
Wert des Entscheidungsobjektes (absolut)	0,42993	23,0
Kleine Verwenderunternehmen	0,35520	19,0
Bedeutung des Entscheidungsobjektes (relativ)	0,30054	16,1
Neuartigkeit des Entscheidungsobjektes	0,27690	14,8

Tab. 4.18: Die standardisierten Diskriminanzkoeffizienten (Einfluß der Beschaffungssituation auf den Interaktionstyp)

Rangfolge	Chiquadrattest	MORALS-Verfahren	Diskriminanzanalyse
1	Bedeutung des Entscheidungsobjektes (relativ)	Zustand des Entscheidungsobjektes	Zustand des Entscheidungsobjektes
2	Zustand des Entscheidungsobjektes	Größe des Abnehmers	Wert des Entscheidungsobjektes (absolut)
3	Wert des Entscheidungsobjektes (absolut)	Wert des Entscheidungsobjektes (absolut)	Größe des Abnehmers
4	(Neuartigkeit des Entscheidungsobjektes)	Neuartigkeit des Entscheidungsobjektes	Bedeutung des Entscheidungsobjektes (relativ)
5			Neuartigkeit des Entscheidungsobjektes

Tab. 4.19: Bedeutung der Einflußgrößen nach den Ergebnissen alternativer Prüfverfahren

Fast übereinstimmend weisen alle Verfahren als bedeutendste Einflußgrößen den Zustand des Entscheidungsobjektes, den absoluten Wert und die auf die Unternehmensgröße bezogene relative Bedeutung der Investition aus. Die Tests zeigen weiterhin, daß die Größe des Abnehmers den Entscheidungstyp beeinflußt. Die Variable "Neuartigkeit des Entscheidungsobjektes" läßt sich bedingt als Einflußvariable heranziehen. Sie erreicht zwar im Chiquadrattest das 5-prozentige Signifikanz-

niveau nicht, die Ergebnisse der multivariaten Verfahren legen jedoch die Vermutung nahe, daß die Neuartigkeit insbesondere durch die Wechselwirkung mit anderen Einflußvariablen an Bedeutung gewinnt.

Tabelle 4.20 faßt die Wirkungsrichtung der Einflußvariablen zusammen. Es zeichnen sich folgende Tendenzen ab:

- Gebrauchtmaschinenkaufe, geringwertige Investitionen mit niedriger Gesamtbedeutung und bekannte Produkte werden vorzugsweise ohne Konkurrenz-Konsultation und mittels problemlösungsarmer Interaktionsprozesse gekauft.
- Neumaschinen, teure und im Vergleich zur Unternehmensgröße bedeutende Produkte sowie unbekannte Investitionen werden dagegen häufiger unter Konkurrenzeinfluß und mit problemlösungsorientiertem Interaktionsverlauf bezogen.
- Kleinere Unternehmen tendieren eher zur Konkurrenz-Konsultation und zur Problemlösungsdominanz als Mittel- und Großbetriebe.

Einflußvariablen	konkurrenzfreier, problemlösungsarmer Interaktionstyp	konkurrenzbeeinflusster problemlösungsintensiver Interaktionstyp
- Neues Entscheidungsobjekt	68%	91%
- Gebrauchtes Entscheidungsobjekt	32%	9%
- Hochwertiges Entscheidungsobjekt	23%	53%
- Geringwertiges Entscheidungsobjekt	77%	47%
- Kleines Verwenderunternehmen	14%	23%
- Kein kleines Verwenderunternehmen	86%	77%
- Bedeutende Investition	9%	40%
- Weniger bedeutende Investition	91%	60%
- Erstkauf	9%	28%
- Wiederholungskauf	91%	72%

Tab. 4.20: Die Wirkungsrichtung der Einflußvariablen (Prozentualer Anteil der Fälle pro Interaktionstyp)

Zur Beurteilung der Einflußstärke der unabhängigen Variablen wird auf die Diskriminanzanalyse zurückgegriffen, die Aussagen zur Trennungsgüte ermöglicht. Tabelle 4.21 stellt verschiedene Größen zur Bestimmung der Trennungsqualität dar:

CANONICAL DISCRIMINANT FUNCTIONS				
FUNCTION	EIGENVALUE	PERCENT OF VARIANCE	CUMULATIVE PERCENT	CANONICAL CORRELATION
1*	0.16522	100.00	100.00	0.3765579
AFTER FUNCTION	WILKS' LAMBDA	CHI-SQUARED	D.F.	SIGNIFICANCE
0	0.8582042	17.050	5	0.0044
* MARKS THE 1 CANONICAL DISCRIMINANT FUNCTION(S) TO BE USED IN THE REMAINING ANALYSIS.				

Tab. 4.21: Die Ergebnisse zur Beurteilung der Trennungsgüte (Einfluß der Beschaffungssituation auf den Interaktionstyp)

Je größer die Streuung zwischen den zwei beobachteten Gruppen ist, desto besser gelingt die Trennung durch die unabhängigen Variablen. Der quadrierte Korrelationskoeffizient CR^2 gibt an, welcher Anteil der Streuung der Diskriminanzwerte durch die Gruppenzugehörigkeit definiert werden kann²⁸⁾. Im vorliegenden Fall können nur 14%²⁹⁾ der Streuung erklärt werden. Die geringe Trennungsqualität drückt auch der Wert von 0,858 für Wilk's Lambda aus. Je kleiner Wilk's Lambda - es kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen -, desto besser ist die Trennung.

Die Klassifikationsmatrix der Tabelle 4.22 zeigt den Anteil der richtig zugeordneten Fälle. Sie deckt auf, daß die Interaktionstypen mit Konkurrenzeinfluß zu ca. 97% richtig klas-

28) Vgl. Schuphard-Fischer u.a. (Multivariate Analysemethoden 1985) 175-176.

29) $CR^2 = 0,3765579^2 = 0,1418$.

CLASSIFICATION RESULTS -				
ACTUAL GROUP		NO. OF CASES	PREDICTED GROUP MEMBERSHIP	
			1	2
GROUP	1	22	4 18.2%	18 81.8%
GROUP	2	94	3 3.2%	91 96.8%
PERCENT OF "GROUPED" CASES CORRECTLY CLASSIFIED:				81.90%

Tab. 4.22: Die Klassifikationsmatrix (Einfluß der Beschaffungssituation auf den Interaktionstyp)

sifiziert werden, daß aber ca. 82% der Prozesse ohne Konkurrenzeinfluß der falschen Gruppe zugeordnet sind. Insgesamt werden 81,90% der Fälle richtig klassifiziert. Vergleicht man dieses Ergebnis mit der maximalen Zufallswahrscheinlichkeit von 81,0%, die sich ergibt, wenn jeder Fall der größeren Gruppe zugeordnet wird³⁰⁾, so bestätigt auch dieses Ergebnis die schlechte Trennung der Gruppen durch die Variablen.

Das Risiko der Kaufsituation ist also nur bedingt in der Lage, die Wahl des Interaktionstyps zu erklären. Neben dem subjektiv empfundenen Beschaffungsrisiko muß es noch andere Merkmale geben, die auf die Wahl des Interaktionstyps einwirken. Es sind folgende Zusammenhänge denkbar³¹⁾:

- Die Intensität der Konkurrenz-Konsultation und der Grad der

30) Es würden 94 von 116 Fällen richtig klassifiziert werden. Vgl. Schuchard-Fischer u.a. (Multivariate Analysemethoden 1985) 168 und 176.

31) Vgl. hierzu auch die Systematisierung potentieller Einflußfaktoren durch die Buying Behavior Modelle. Vgl. insbesondere Webster/Wind (Organizational Buying Behavior 1972) 30 ff.

Problemlösungsorientierung werden durch die Charaktereigenschaften der Entscheidungsträger geprägt. Es läßt sich beispielsweise der Verwender, der großen Wert auf hohe Markttransparenz legt, vom sog. Spontankäufer unterscheiden³²⁾.

- Neben der Größe des Verwenderunternehmens können unterschiedliche Organisationsstrukturen im Abnehmerbetrieb eine Rolle bei der Gestaltung der Kaufprozesse spielen. Privatwirtschaftliche Unternehmen können andere Interaktionstypen bevorzugen als kommunale Organisationen, die auf Grund ihrer haushaltsrechtlichen Verantwortung gegenüber staatlichen Geldern besondere Auftragsvergabeverfahren einhalten müssen³³⁾. Daneben können Größe und Zusammensetzung des Entscheidungsgremiums über die Wahl des Interaktionstyps entscheiden.
- Schließlich ist es möglich, daß konjunkturelle und umweltspezifische Faktoren den Interaktionstyp prägen. Unsichere Zukunftsprognosen führen eventuell zu problemlösungsintensiveren Prozeßverläufen und zu höherer Konkurrenz-Konsultation als die sicherere Einschätzung der Zukunft.

Das vorhandene Datenmaterial läßt nur wenig fundierte Aussagen zu den Persönlichkeitsmerkmalen, den Organisationsstrukturen oder der konjunkturellen Markteinschätzung der Abnehmerseite zu. Auf eine weitere Analyse muß deshalb verzichtet werden.

32) Vgl. die von Strothmann (Entscheidungsverhalten 1968) 179-182 sowie Strothmann (Investitionsgütermarketing 1979) 90-101 empirisch ermittelten Informations- und Entscheidungstypen.

33) Vgl. Zuber (Öffentliche Hand 1977) 139-154, insbesondere S. 145-146.

4.4. Zusammenfassung der Ergebnisse zur empirischen Analyse der Transaktionsprozesse

1. Transaktionsprozesse zur Beschaffung von Verdichtungsgeräten werden von drei beteiligten Organisationen geprägt: dem Anbieter, dem Nachfrager und dem Wettbewerb.
2. Die untersuchte Interaktionsbeziehung zur Verdichtungsgeratebeschaffung ist, verglichen mit der hochkomplexen Interaktion, von extrem hohem Konkurrenzeinfluß und geringer Lieferantentreue geprägt.
3. Die Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager besteht sowohl aus problemlösungs- als auch aus verhandlungsorientierten Teilaufgaben.
4. Die untersuchten Kauf-/Verkaufsprozesse weisen gegenüber hochkomplexen und innovativen Transaktionen einen wesentlich höheren Anteil an Verhandlungsaktivitäten auf. Während Preise und Vertragsmodalitäten an Bedeutung gewinnen, spielen Anwendungsobjekte nur eine untergeordnete Rolle.
5. Die Konkurrenz-Konsultation des Verwenders übt keinen Einfluß auf die Verhandlungsintensität der Interaktion aus. Jedoch unterscheiden sich Interaktionsprozesse mit und solche ohne Konkurrenzeinfluß durch das Problemlösungsverhalten der beteiligten Akteure. Es lassen sich zwei Interaktionstypen voneinander isolieren:
 - Der konkurrenzfreie Typ, der sich durch eine problemlösungsarme Interaktionsbeziehung beschreiben läßt und der häufig bei geringerem Beschaffungsrisiko, d.h. bei Investitionen mit niedrigem Wert oder bei Wiederholungskäufen, eingesetzt wird und

- der konkurrenzbeeinflusste Typ, der hohe Problemlösungsbeiträge aufweist und der vorzugsweise bei anspruchsvolleren Beschaffungssituationen d.h. bei teuren Produkten oder Erstkäufen, Anwendung findet.

Der problemlösintensive, konkurrenzbeeinflusste Interaktionstyp spielt außerdem bei kleineren Abnehmern und bei Neumaschinenkäufen eine größere Rolle, während der problemlösungsarme, konkurrenzfreie Typ vorzugsweise bei Gebrauchtmaschinentransaktionen und von Mittel- und Großbetrieben angewandt wird.

5. DER MARKETINGERFOLG

Das folgende Kapitel widmet sich der Darstellung erfolgreicher Marketingaktivitäten in Abhängigkeit vom jeweiligen Interaktionstyp. Im Mittelpunkt der Analyse steht die Vermutung, daß der Erfolg herstellerseitiger Marketingaktivitäten davon abhängt, ob diese mit dem jeweiligen Interaktionstyp korrespondieren. Will man derartige Zusammenhänge ableiten, ist zunächst eine Analyse zur Effizienzwirkung der Strategien erforderlich.

5.1. Literaturübersicht von Ansätzen zur Erfolgsmessung

Die Literatur bietet nur sehr wenig Ansätze über Meßkonzepte zur Bestimmung des Interaktionserfolges¹⁾. Die vorhandenen Studien lassen sich in zwei Gruppen einteilen:

Arbeiten der ersten Gruppe ziehen nur ein globales Kriterium zur Beurteilung des Interaktionserfolges heran. So wählt Albaum, der den Zusammenhang zwischen Verkaufserfolg ausgewählter Tankstellen und bestimmten Interaktionscharakteristika der Mitarbeiter untersucht, als einziges Erfolgskriterium die Absatzmenge der Anbieter²⁾. In einer anderen Studie analysiert Pennington die Auswirkung der Verhandlungsintensität auf das Einkaufsergebnis der Nachfrager. Globales Erfolgsmaß ist hier das Kriterium Kauf bzw. Nichtkauf³⁾.

- 1) Umfangreicher sind dagegen allgemeine Ansätze zur Effizienzmessung. Vgl. hierzu den literarischen Überblick bei Staehle/Grabatin (Effizienz von Organisationen 1979) 89-94.
- 2) Vgl. Albaum (Interaction 1967) 168.
- 3) Vgl. Pennington (Customer - Salesman Bargaining 1968) 257 und 261-262, vgl. auch Schoch (Verkaufsprozess 1970) 108. Der Autor beurteilt in seiner empirischen Studie zum Verkauf von Registrierkassen den Erfolg des Anbieters ebenfalls nach dem Kriterium Kauf oder Nichtkauf.

Der Vorteil dieser Vorgehensweise liegt darin, daß die Anwendung einfach und die Erfassung objektiv und wertfrei ist. Die Erfolgsbeurteilung mit nur einem einzigen Indikator, sei dieser auch noch so wichtig und plausibel, kann aber nur einen Ausschnitt der Realität beschreiben. Neben dem Hauptziel einer Organisation steht aber im Regelfall noch ein Bündel weiterer und zum Teil sogar konträrer Zielsetzungen. So kann beispielsweise eine Umsatzsteigerung nach außen hin erfolgreich erscheinen, muß sie aber mit abnehmenden Gewinnen "erkauft" werden, wird der Erfolg - gemessen an der Gesamtzielsetzung des Unternehmens - beträchtlich geschmälert.

Diesem Nachteil begegnen Studien der zweiten Gruppe, die ein mehrstufiges Meßkonzept vorlegen⁴⁾. Ausgehend von dem begrifflichen Konstrukt der Effizienz werden in einer ersten Stufe Dimensionen des Erfolges abgeleitet, die anschließend durch empirische Indikatoren operationalisiert und zu einem Gesamtindex zusammengefaßt werden. Exemplarisch für diese Vorgehensweise wird nachfolgend die Untersuchung von Gemünden näher erläutert, der das Meßkonzept als erster auf die Bewertung von Transaktionsbeziehungen übertragen hat.

In seiner Untersuchung greift Gemünden auf die inhaltliche Beschreibung der Effizienz als Grad der Zielerreichung⁵⁾ zurück. "Nach diesem Effizienzbegriff enthält ein Effizienzurteil eine Aussage über einen angestrebten Zustand, einen erreichten Zustand und einen bewerteten Vergleich beider Komponenten."⁶⁾ Gemünden beschränkt sich bei seiner Effizienz-

4) Vgl. die Erfolgsmessungen von Gzuk (Effizienz 1975) und (Messung 1977) 37-57 und die darauf aufbauende Analyse von Gemünden (Innovationsmarketing 1981) 169-279. Vgl. hierzu auch Arbeiten von Thom (Effizienz 1976) 77-100 und Knopf (Dimensionen des Erfolgs 1975), die sich mit dem Erfolg von Innovations- und Reorganisationsprozessen von Organisationen beschäftigen.

5) Vgl. beispielsweise Gzuk (Messung 1977) 40, Budhäus/Dobler (Effektivität 1977) 63, Reimann (Effectiveness 1975) 225.

6) Gemünden (Innovationsmarketing 1981) 166.

messung nicht nur auf den Erfolg einer Partei, er unterscheidet vielmehr nach herstellerseitigen, verwenderseitigen und beidseitigen Zielvorstellungen. Gleichzeitig zerlegt der Autor den Interaktionsprozeß in den Entscheidungsprozeß, der den Zeitraum vom Startereignis bis zum Vertragsabschluß umspannt, und in den Implementierungsprozeß, der sich an den Entscheidungsprozeß anschließt und bis zur endgültigen Installation andauert. Zusätzlich zu den Prozeßaktivitäten der genannten Interaktionsphasen bewertet Gemünden als drittes Objekt den Lösungsvorschlag, der zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses vorgelegt wird⁷⁾. Durch die gleichzeitige Betrachtung von Interaktionsphase und Interaktionspartner erhält der Autor die in Abbildung 5.1 dargestellten neun Effizienzdimensionen:

Objekt \ Perspektive	Verwender	Hersteller	Beziehung
Entscheidung	Entscheidungsqualität	Auftragsgewinnungsqualität	Entscheidungsklima
Lösungsvorschlag	Konzeptionsqualität	Abschlußqualität	Entschlußzufriedenheit
Implementierung	Implementierungsqualität	Auftragsabwicklungsqualität	Implementierungsklima

Abb. 5.1: Theoretische Effizienzdimensionen von Hersteller und Verwender nach Gemünden
(entnommen aus Gemünden (Interaktionsstrategien 1980) S. 22)

Die gebildeten Dimensionen sind noch zu abstrakt, als daß sie in der Realität direkt erfaßbar wären. Gemünden zerlegt sie deshalb in mehrere, direkt meßbare Größen. Grundlage für die Aufspaltung und Operationalisierung der Effizienzdimensionen ist eine breit angelegte Analyse empirischer Befunde

7) Vgl. Gemünden (Innovationsmarketing 1981) 168.

zur Zielsetzung der Interaktionspartner⁸⁾. Aufbauend auf dieser Zielanalyse erhält Gemünden durch die Übersetzung der Effizienzdimensionen in beobachtbare Größen insgesamt 40 Effizienzindikatoren⁹⁾. Die Abbildungen 5.2 bis 5.4 stellen die empirischen Indikatoren und deren Meßvorschriften vor. Durch eine Faktorenanalyse und ein anschließendes Clusterverfahren gelingt es dem Autor, eine zusammenfassende Beurteilung der Gesamteffizienz abzugeben¹⁰⁾.

Dieses Verfahren birgt gegenüber der zuerst beschriebenen Effizienzanalyse zwei wesentliche Vorteile:

- Der Erfolg wird nicht alleine durch einen einzigen Indikator gemessen. Das vorgestellte Verfahren von Gemünden ermöglicht durch die Vielzahl der nebeneinander beobachteten Erfolgskriterien eine abgerundete Beurteilung, denn eine erfolgreiche Entscheidung läßt sich nicht nur dadurch kennzeichnen, daß die vorgegebenen Ziele weitmöglichst erfüllt werden. Auch der Verbrauch von geringstmöglichen Ressourcen charakterisiert die Transaktionseffizienz¹¹⁾.
- Mit der Untersuchungsmethode von Gemünden kann neben der isolierten Erfolgsbetrachtung eines Partners gleichzeitig der Erfolg beider am Interaktionsprozeß beteiligten Parteien gemessen werden. Die beidseitige Betrachtungsweise ist im Investitionsgütermarketing von besonderer Bedeutung, da letztlich der Erfolg beider Parteien über die zukünftige Qualität der Interaktionsbeziehung entscheidet.

Den beiden Vorteilen stehen aber schwerwiegende forschungsmethodische Probleme gegenüber:

8) Vgl. Gemünden (Innovationsmarketing 1981) 169-194.

9) Vgl. ebenda 195-244.

10) Vgl. ebenda 245-277.

11) Vgl. Gzok (Messung 1977) 40.

Indikatorenbezeichnung	Meßvorschrift des Indikators
Indikatoren zur Entscheidungsqualität	
Problemlösungsumsicht Problemlösungsausgewogenheit	Gewichtete Summe, die den Problemradius der beachteten Aspekte erfaßt Informationstheoretisches Maß, das die Gleichmäßigkeit der beachteten Aspekte erfaßt
Willensreife Transparenzgrad	Gewichtete Summe, die die in Entschlüssen berücksichtigten Aspekte erfaßt Anzahl beachteter EDVA, relativiert am maximalen Transparenzgrad eines Prozeßjahrganges
Rationalitätsgrad Gründlichkeit	Anzahl durchgeführter Aktivitäten „typisch“ rationalen Handelns Von (2) „sehr oberflächlich“ bis (6) „peinlich exakt“ reichendes Erheberurteil
Zielobjekteverknüpfung Zieleigenschaftenverknüpfung Entscheidungsaufwand Verwender	Anzahl hierarchisch verknüpfter Ebenen des Zielobjektes Anzahl hierarchisch verknüpfter Ebenen der Zieleigenschaft Prozeßaufwand der Verwender-Organisation in Monaten
Indikatoren zur Konzeptionsqualität	
Innovationsgrad Fortschrittlichkeit	Zusammenfassendes Urteil der Erheber zur Bewertung des Entschlusses Neuartigkeit der bestellten EDVA, relativ zu Branche, Organisationsgröße und Erstinstallation der EDVA
Qualitative Verhältnismaßigkeit	Expertenrating zur Verhältnismaßigkeit von Periphere- und Zentraleinheitspeicher der bestellten EDVA
Quantitative Flexibilität Qualitative Flexibilität	Anzahl der Kapazitätsausbaustufen bei der bestellten EDVA Anzahl peripherer Anschlußmöglichkeiten bei der bestellten EDVA
Indikatoren zur Implementierungsqualität	
Zweck-Mittel-Adäquanz	Veränderung der EDVA-Kapazität: Veränderung der Zahl der konzipierten Anwendungsgebiete
Korrekturen auf der Zweckebene	Anwendungsgebiete vor Vertrag minus zusätzliche Anwendungsgebiete im Intervall „Vertrag bis Installation“
Korrekturen auf der Mittelebene	Nennungen der bestellten EDVA: Nennungen aller EDVA
Zielerreichungsnähe Entschlußstabilität	Gewichtete Summe von Änderungsschritten des Hauptentschlusses mal -1 Von (2) „häufige, große Änderung“ bis (6) „keine Änderung“ reichendes Erheberurteil
Entschlußendgültigkeit Zugigkeit (Aufschube)	Ähnlichkeit zwischen bestellter und installierter EDVA Anzahl Aufschübe von Installations-, Schulungs- und Programmierungsaktivitäten
Implementierungsaufwand Verwender	Prozeßaufwand der Verwender-Organisation in Monaten

Abb. 5.2: Operationalisierung der verwerderseitigen Effizienzdimensionen nach Gecülden
(entnommen aus Gecülden (Interaktionsstrategien 1980) S. 23)

Indikatoren zur Auftragsgewinnungsqualität	
Abschlußverbesserung Entscheidung Konkurrenzintensität Entscheidung Entscheidungsaufwand Hersteller Schulungsaufwand Hersteller	Kapazität der bestellten EDVA minus Kapazität der angebotenen EDVA Anzahl Aktivitäten mit Beteiligung von Hersteller-Konkurrenten Prozeßaufwand der Hersteller-Organisation in Monaten Anzahl Schulungstage für Verwender-Personen
Indikatoren zur Abschlußqualität	
Mietwert der bestellten EDVA Kapazität der bestellten EDVA Vertragliche Vorbehalte	Monatlicher Mietwert der bestellten EDVA Kapazität der bestellten EDVA-Zentraleinheit Intensität von Art und Umfang vertraglicher Vorbehalte
Indikatoren zur Auftragsabwicklungsqualität	
Abschlußverbesserung Implementierung Konkurrenzintensität Implementierung Implementierungsaufwand Hersteller	Kapazität der installierten EDVA minus Kapazität der bestellten EDVA Anzahl Aktivitäten mit Beteiligung von Hersteller-Konkurrenten Prozeßaufwand der Hersteller-Organisation in Monaten

Abb. 5.3: Operationalisierung der herstellereitigen Effizienzdimensionen nach Gecülden
(entnommen aus Gecülden (Interaktionsstrategien 1980) S. 23)

Indikatorenbezeichnung	Meßvorschrift des Indikators
Indikatoren zum Entscheidungsklima	
Verhandlungsklima V/H	Von (2) „zerstritten“ bis (6) „freundschaftlich“ reichendes Erheberurteil
Korrespondenzton V/H	Von (1) „extrem frostig“ bis (7) „extrem liebenswürdig“ reichendes Erheberurteil
Entscheidungsdauer	Dauer des Entscheidungsintervalles „Start bis 1. Vertrag“ in Monaten
Entscheidungslatenz	Dauer der Unterbrechungen des Entscheidungsprozesses in Monaten
Indikatoren zur Entschluß-Zufriedenheit	
Entschlußzufriedenheit	Von (1) „extrem unzufrieden“ bis (7) „extrem zufrieden“ reichendes Erheberurteil
Indikatoren zum Implementierungsklima	
Beschwerdeintensität	Gewichtete Summe von Art und Umfang vorgebrachter Beschwerden der Verwenderpersonen
Zielerreichungsäußerungen	Nach Installation vorgenommene Lösungsbeurteilung in Zielartikulationen der Verwenderpersonen
Implementierungsdauer	Dauer des Implementierungs-Intervalles „1. Vertrag bis 1. Installation“ in Monaten

Abb. 5.4: Operationalisierung der beidseitigen Effizienzdimensionen nach Gemünden
(entnommen aus Gemünden (Interaktionsstrategien 1980) S. 24)

- Eine Vielzahl von Zielsetzungen wird sowohl von den beteiligten Organisationen als auch von deren Mitgliedern während des Interaktionsprozesses verfolgt, wobei diese innerhalb der Organisationen bzw. zwischen den beteiligten Parteien in partiellem oder sogar völligem Widerspruch zueinander stehen können. Außerdem macht eine oftmals zu enge Verzahnung der Ziele ihre isolierte Betrachtung nicht möglich.
- Ein weiteres Problem ist die mangelnde Operationalisierbarkeit und Quantifizierbarkeit insbesondere nachfragerseitiger Erfolgsindikatoren, wie allgemeine Zufriedenheit, technische Akzeptanz, zukunftsbezogene Bedarfsabdeckung oder wirtschaftliche Angemessenheit der Investition. Die Erfolgsannahmen erhalten besonders dann spekulativen Charakter, wenn nur auf der Seite des Anbieters Informationen zum Marketingerfolg beider Parteien gesammelt werden¹²⁾. So be-

12) Gzik und Gemünden, die ihre Erfolgsanalysen auf dasselbe von Witte erhobene empirische Material stützen, ermitteln die Effizienzindikatoren mittels einer anbieterseitigen Analyse.

ruhen gerade auf der Verwenderseite einige der von Gemünden ermittelten Indikatoren auf subjektiven Erheberbeurteilungen¹³⁾.

- Die Bestimmung des Zielrealisationsgrades wird durch die Veränderung der Ziele im Zeitablauf erschwert¹⁴⁾. Dieser Einwand erhält besonders durch die empirischen Studien von Hamel¹⁵⁾ und Hauschildt¹⁶⁾ Gewicht, die einen parallel zur Entscheidungsfindung verlaufenden Zielbildungsprozeß beobachteten.
- Soll die Effizienz von Interaktionsbeziehungen gemessen werden, so müssen Ursache und Wirkung streng voneinander getrennt werden. Durch die Erfolgsmessung der Entscheidungsfindung ergibt sich jedoch eine überlappende Operationalisierung von abhängiger und unabhängiger Variable. So beschreibt Gemünden die Konflikthandhabungsinteraktion einerseits mit der Konkurrenz-Konsultation und andererseits dient ihm die Konkurrenzverdrängung als Effizienzindikator. Auch mißt er den Erfolg der unabhängigen Variablen "Problemlösungsinteraktion" mit dem Indikator "Entscheidungs-rationalität", der die Anzahl durchgeführter typisch rationaler Problemlösungsaktivitäten beurteilt. Beide Indikatoren entstammen demselben Zeitraum¹⁷⁾.

5.2. Das verwendete Meßkonzept

Die Schwierigkeiten der mehrstufigen Erfolgsmessung lassen sich mit der vorliegenden empirischen Untersuchung, die ebenso wie die Arbeiten von Gzuk und Gemünden auf das von

13) Vgl. die Abbildungen 5.2 und 5.4.

14) Vgl. Staehle/Grabatin (Effizienz von Organisationen 1979) 90, Steers (Organizational Effectiveness 1977) 54.

15) Vgl. Hamel (Zieländerungen 1974) 93.

16) Vgl. Hauschildt (Entscheidungsziele 1977) 77-172.

17) Vgl. Gemünden (Innovationsmarketing 1918) 287.

Witte erarbeitete Erhebungsinstrumentarium zurückgreift, nicht beheben. Vielmehr treten durch die gleichzeitige Analyse von Erst- und Wiederholungskäufen weitere Probleme auf. Es konnte beispielsweise festgestellt werden, daß der prozeßbezogene Indikator "Beschwerdeintensität des Nachfragers", sehr hoch mit dem Abnahmevolumen des Verwenders korreliert. Käufer, die bereits Geräte eines Herstellers besitzen, tendieren scheinbar bei Problemen mit vorhandenen Maschinen zu globaler Kritik am Anbieter oder sie benutzen die Schwierigkeiten mit bereits gekauften Maschinen zur Durchsetzung von Forderungen im laufenden Entscheidungsprozeß. Verwender ohne Erfahrung mit dem Interaktionspartner beschweren sich dagegen in einem merklich geringerem Ausmaße. Es muß deshalb bezweifelt werden, ob der Indikator den Validitätsansprüchen gerecht wird, d.h. ob er tatsächlich das mißt, was er zu messen vorgibt. Ähnliche Schwierigkeiten treten bei weiteren Erfolgsindikatoren auf, weil sich die beobachteten Beschaffungsprozesse nicht völlig aus dem Interaktionsgeflecht der Geschäftsbeziehung isolieren lassen. Ein zusätzliches Problem entsteht durch die gleichzeitige Betrachtung von Kaufabschlüssen beim beobachteten Hersteller und Auftragsverlusten an Hersteller-Konkurrenten.

Um trotz der beschriebenen Problematik eine valide und aussagefähige Erfolgsmessung zur Beurteilung der Interaktionsprozesse zu gewährleisten, wird das mehrstufige Meßkonzept zugunsten einer eindimensionalen Erfolgsmessung aufgegeben. Als einziges Erfolgskriterium wird der anbieterseitige Ausgang des Entscheidungsprozesses beobachtet. Für die Herstellerorganisation ist die Auftragsgewinnung sicherlich das wesentlichste Kriterium, erfüllen sich doch mit jedem Auftragsabschluß bereits mehrere unternehmenspolitische Ziele. Neben der Umsatz- und Wachstumsstärkung trägt jede verkaufte Maschine zur Erhöhung von Bekanntheitsgrad und Marktanteil bei. Schließlich läßt sich mit jedem Auftrag eine bereits bestehen-

de Geschäftsbeziehung vertiefen bzw. eine neue aufbauen. Es wird deshalb nach möglichen Zusammenhängen zwischen dem Interaktionsbeitrag des beobachteten Herstellers und dem Ausgang des Entscheidungsprozesses gesucht. Im Mittelpunkt der Erfolgsmessung steht die Frage, ob es eine generelle oder mehrere situationsabhängige Interaktionsstrategien gibt, mit Hilfe derer es dem Anbieter gelingt, möglichst viele Prozesse für sich zu entscheiden.

Entsprechend der zwei beobachteten Interaktionstypen sind zwei Auswertungsschritte erforderlich. Zunächst wird untersucht, ob sich innerhalb des konkurrenzbeeinflussten Interaktionstyps die herstellerseitige Strategie zwischen erfolgreichen und erfolglosen Prozessen unterscheidet. Anschließend wird die erfolgreiche Strategie konkurrenzbeeinflusster Prozesse verglichen mit den Herstellerbeiträgen der Prozesse, die ohne Konkurrenzeinfluß abgeschlossen werden konnten. Wenn sich die herstellerseitigen Interaktionselemente beider Prozeßtypen unterscheiden, gilt das im theoretischen Teil der Analyse aufgestellte Ähnlichkeitspostulat zwischen Interaktionstyp und erfolgreicher Herstellerstrategie.

Die Analyse macht zunächst die Auflösung des herstellerseitigen Interaktionsbeitrages in einzelne erfaßbare Interaktionselemente erforderlich. Diesen unabhängigen Variablen steht im ersten Teil der Auswertung der Ausgang des Entscheidungsprozesses als abhängige Erfolgsgröße gegenüber. Um diejenigen Interaktionselemente zu ermitteln, die einen signifikanten Beitrag zur Trennung von erfolgreichen und erfolglosen Interaktionen liefern, wird das Verfahren der stufenweisen Diskriminanzanalyse¹⁾ vorgeschlagen. Ausgehend von den a priori de-

1) Bei der Diskriminanzanalyse handelt es sich um ein Verfahren, durch das die Werte einer nominal skalierten abhängigen Variablen (=Ausgang des Entscheidungsprozesses)

finierten Teilmengen "Kauf beim beobachteten Hersteller" und "Kauf beim Hersteller-Konkurrenten" werden aus der Menge der Interaktionsvariablen diejenigen ermittelt, die zur bestmöglichen Trennung der beiden Gruppen beitragen. Gleichzeitig erlaubt das Verfahren eine Beurteilung der Trennungsgüte²⁾.

Im zweiten Auswertungsschritt beschreibt die abhängige Variable den Konkurrenzeinfluß. Entsprechend der zwei unterschiedlichen Interaktionstypen wird zwischen Prozessen mit und ohne Konkurrenzbeteiligung unterschieden. Da der Kaufverzicht aus der Erhebung ausgeschlossen wurde, sind Prozesse ohne Wettbewerbseinfluß immer mit einem Kauf beim beobachteten Hersteller verbunden. Diese Fälle werden den erfolgreichen Transaktionen unter Konkurrenzbeteiligung gegenübergestellt. Es wird nun überprüft, ob die beobachteten Herstellerbeiträge konkurrenzfreier und konkurrenzbeeinflusster Strukturen vergleichbar sind oder ob sich verschiedene erfolgreiche Interaktionsbeiträge ermitteln lassen.

Als statistisches Verfahren zur Darstellung derjenigen Interaktionsbeiträge, die am meisten zur Trennung der zwei erfolgreichen Prozesse beitragen, wird ebenfalls die Diskriminanzanalyse herangezogen.

durch mehrere metrisch skalierte unabhängige Variablen (=Variablen der herstellerseitigen Interaktionsstrategie) erklärt werden können. Das stufenweise Verfahren zieht gegenüber der Simultanmethode nicht alle Variablen gleichzeitig in die Analyse ein, sondern beendet das Verfahren, wenn die verbleibenden Variablen keinen signifikanten Beitrag mehr zur Trennung der Gruppen liefern oder alle Variablen in die Analyse einbezogen wurden. Vgl. Schuchard-Fischer u.a. (Multivariate Analysemethoden 1985) 151-211. Vgl. zum Verfahren der Diskriminanzanalyse auch Flury (Multivariate Statistik 1983) 72-98 oder Cooley/Lohnes (Multivariate Data Analysis 1971) 243-286.

- 2) Zur Berechnung wird auf das Statistikprogramm SPSS zurückgegriffen. Vgl. hierzu Nie/Hull/Jenkins/Steinbrenner/Bent (SPSS 1975) 434-467 sowie die deutsche Übersetzung von Beutel/Schubö (SPSS 1983) 131-141.

5.3. Die Operationalisierung der Herstellerinteraktion

Die Auflösung der herstellerseitigen Interaktion in meßbare und in der Realität direkt beobachtbare Variablen wird nach verschiedenen Kriterien durchgeführt. Neben der bereits bekannten Zerlegung der Interaktion in ihre Aktivitäten werden die Kosten des Verkaufsprozesses, die zeitliche und personelle Prozeßabwicklung, der Einfluß des Anbieters bei den wichtigsten Funktions- und Entscheidungsträgern im Nachfrageunternehmen, die Reaktionen des Herstellers auf Verwandlerforderungen und Konkurrenzaktivitäten sowie die Betreuungsintensität vor und über den Transaktionsprozeß hinaus betrachtet.

(1) Tätigkeitsvolumen

Es wird jeweils die Anzahl aller informierenden, steuernden, analysierenden und verhandelnden Tätigkeiten, an denen mindestens eine Person des beobachteten Herstellers teilgenommen hat, ermittelt.

(2) Problemlösungsaufwendungen

Zur Bestimmung der monetären Aufwendungen herstellerseitiger Problemlösungsbeiträge werden die Besuchskosten der Verkaufsmitarbeiter und die Aufwendungen für Maschinenvorführungen ermittelt¹⁾.

(3) Rabattzugeständnisse

Es werden sowohl direkte als auch indirekte Rabatte beobachtet. Kostenloser Transport, kostenlose Inspektion, Sondergarantien von mehr als 6 Monaten, Skontogewährungen, die über den üblichen 2% liegen, Veräußerungsverluste durch zu teuer in Zahlung genommene Gebrauchtgeräte sowie übernommenen Finanzierungs- oder Überbrückungskosten werden als indirekte

1) Vgl. die Erhebungsrichtlinien (Anlage 1).

Nachlässe erfaßt²⁾. Wegen der unterschiedlichen, maschinen-typabhängigen Rabattstruktur wird neben der absoluten Erfassung des Preisnachlasses gleichzeitig der Rabattausschöpfungsgrad ermittelt. Er ist definiert als Differenz zwischen dem tatsächlich gewährten Rabatt³⁾ und der durchschnittlichen Rabatthöhe, die sich bei allen Verkäufen dieses Typs ergibt.

(4) Prozeßabwicklung

Die herstellerseitige Prozeßabwicklung wird durch ihre Kontinuität und durch das in den Prozeß involvierte Personalaufgebot beschrieben. Zur Beurteilung der Kontinuität, mit der der Anbieter den Kauf-/Verkaufsprozeß verfolgt, wird die Anzahl der Besuchspausen ermittelt, die länger als 19,5 Tage dauern, ein Zeitraum, der im Durchschnitt zwischen zwei Herstellerbesuchen liegt. Die personelle Prozeßbeteiligung des Anbieters wird durch die Anzahl verschiedener Personen erfaßt, die während des Entscheidungsprozesses persönlichen Kontakt zum Verwender aufnehmen.

(5) Einfluß im Buying Center

"Organisationales Nachfrageverhalten ist das Ergebnis von Gruppenentscheidungen"⁴⁾. Der Personenkreis, der an einer Beschaffungsentscheidung beteiligt ist, wird häufig als Buying Center bezeichnet⁵⁾. Da die Mitglieder des Entscheidungsgremiums durchaus divergierende Interessen und Zielsetzungen verfolgen, unterschiedliche Produkte oder Hersteller präferieren und damit auch abweichende Verhaltensweisen zei-

2) Vgl. die Erhebungsrichtlinien (Anlage 1).

3) Es gilt folgende Regelung:

- schließt der beobachtete Hersteller den Vertrag ab, ist der gewährte Rabatt den Vertragsunterlagen zu entnehmen,
- verliert der beobachtete Hersteller das Geschäft, ist der zugesagte Rabatt des letzten Angebotes zu wählen.

4) Backhaus (Investitionsgüter-Werbung 1983) 48.

5) Vgl. Webster/Wind (Organizational Buying Behavior 1972) 77, Wind (Buying Center 1978) 67.

gen können⁶⁾, ist es für die Herstellerorganisation von besonderem Vorteil, wenn sie zu mehreren Mitgliedern des Buying Centers Kontakte aufbauen und pflegen kann. Auf diese Weise lassen sich je nach Personenkreis zielgruppenspezifische Produktinformationen und Produktvorteile weitergeben und Widerstände abbauen. Die Beurteilung des Einflusses auf die Mitglieder des Buying Centers ist deshalb eine wichtige Größe zur Beschreibung der herstellerseitigen Interaktionsstrategie. Welches sind aber die Personen bzw. Personengruppen, die an der Beschaffungsentscheidung mitwirken? Webster und Wind⁷⁾ nennen fünf Rollenträger: den Einkäufer, den Benutzer, den Beeinflusser, den Informationsselektierer und den Entscheider. Es ist dabei möglich, daß eine Person gleichzeitig mehrere Rollen auf sich vereinigt, oder, daß eine Rolle von mehreren Personen vertreten wird⁸⁾.

Da die vorliegende Datenerhebung die Verwenderpersonen nicht nach ihrer beschaffungsspezifischen Rolle, sondern nach ihrer organisationsinternen Funktion erfaßt, ist es notwendig, die Funktionsbereiche zu ermitteln, in deren Reihen Rollenträger erwartet werden. Einkäufer und Benutzer können aufgrund ihrer Funktion in der Nachfragerorganisation sehr einfach identifiziert werden. Der Einkäufer ist kraft seiner formalen Kompetenz berechtigt, Lieferanten auszuwählen und Kaufabschlüsse zu tätigen⁹⁾. Zu den späteren Benutzern eines

6) Vgl. Backhaus (Investitionsgüter-Werbung 1983) 48, Sheth (Industrial Buyer 1973) 52-54. Erwartungsdivergenzen der am Entscheidungsprozeß beteiligten Personen lassen sich auf Unterschiede in der Ausbildung, auf jeweils unterschiedliche Informationsquellen und verschiedenartige Informationssuche, auf Wahrnehmungsverzerrungen sowie auf individuell unterschiedlich gewonnene Erfahrungen früherer Käufe zurückführen.

7) Vgl. Webster/Wind (Organizational Buying Behavior 1972) 77-80.

8) Vgl. ebenda 77.

9) Vgl. ebenda 78.

Verdichtungsgerätes zählt das Baustellen- bzw. Deponiepersonal. Die spezielle Form der Problemlösung durch Maschinenvorfürhrungen läßt diesem Personenkreis eine besondere Schlüsselstellung zukommen. Da die eigentliche Verdichtungsleistung nicht direkt sichtbar ist und nur durch nachträglich durchgeführte und z.T. nur in Laboratorien auswertbaren Tests festgestellt werden kann, ist es wahrscheinlich, daß die nachfragende Organisation Urteile des Anwenders über die Einfachheit der Handhabung, über Komfort und Ausstattung oder über Fahreigenschaften wie Seitenfreiheit und Wenderadius überbewertet.

Nach dem Rollenverteilungsmodell von Webster und Wind dürfen Personen, die der Technik, dem Projektmanagement oder der Bauleitung angehören, die Funktion der Beeinflusser wahrnehmen. Sie legen im Regelfall bestimmt durch Anwendungsgebiet und Anwendungsvolumen das Anforderungsprofil an das Verdichtungsgerät fest.

Die von den Autoren genannten Informationsselektierer lassen sich schwer bestimmten Funktionsbereichen zuordnen. Zu ihnen könnten beispielsweise Assistenten zählen, die die Informationsvorbereitung übernehmen. Ebenso ist es möglich, daß Einkaufsabteilungen oder technische Stellen im Auftrag der Unternehmensspitze Informationen einholen und selektiv weiterleiten.

Die Rolle des Entscheiders wird im hier beobachteten Beschaffungsprozeß zum größten Teil vom Top-Management übernommen. Sind beschließende Aktivitäten¹⁰⁾ Bestandteil

10) Zu den beschließenden Aktivitäten zählen "präferieren", "beschließen", "zustimmen, genehmigen", "ablehnen, ausschließen, verbieten", "bestellen" und "stornieren". Vgl. den Operationenbaukasten auf S. 47 dieser Arbeit.

von Gesprächsrunden, so waren in 77% der Zusammenkünfte Personen aus dem Top-Management anwesend. Die Unternehmensspitze behält sich offensichtlich hohe Entscheidungskompetenz vor¹¹⁾.

Um die Breite des herstellerseitigen Einflusses auf die unterschiedlichen Rollenträger der nachfragenden Organisation zu erfassen, wird die Anzahl der Gesprächspartner ermittelt, die entweder dem Top-Management, dem Einkauf, der Technik oder dem Baustellen- bzw. Deponiepersonal angehören. Zu ihnen muß der Anbieter mindestens einmal Kontakt aufnehmen.

Neben dem theoretisch abgeleiteten Modell der Rollenträger von Webster und Wind läßt sich zur Beschreibung des Buying Centers auch das von Witte entwickelte Promotorenmodell heranziehen, das dieser für den innovativen Entscheidungsprozeß zur Beschaffung von EDV-Anlagen konzipiert hat¹²⁾ und das von Klümper auch auf konventionelle Anlagenkäufe ausgeweitet wurde¹³⁾. Das Modell unterscheidet zwischen Macht- und Fachpromotoren. Machtpromotoren werden von Witte als Personen definiert, die den Interaktionsprozeß mit Hilfe ihres hierarchischen Potentials aktiv und intensiv fördern¹⁴⁾. Sie sind im Idealfall Mitglieder der ranghöchsten Ebene. Fachpromoto-

11) Vgl. hierzu auch Ergebnisse des Spiegel-Verlages (Der Entscheidungsprozeß 1982) 10-11. In der Untersuchung über das Beschaffungsverhalten kleiner und mittlerer Betriebe läßt sich folgendes Ergebnis festhalten: "Die Konzentration der Entscheidungen auf das Topmanagement, schon in der Vorüberlegungs- und Vorentscheidungsphase erkennbar, findet ihre Bestätigung bei der letzten Beschaffungsentscheidung... In 83 Prozent der Betriebe beschließt die Unternehmens- beziehungsweise Betriebsleitung, ob das vorgeschlagene Investitionsgut beschafft wird oder nicht".

12) Vgl. Witte (Organisation 1973) 14 f. sowie Witte (Kraft und Gegenkraft 1976) 319-326.

13) Vgl. Klümper (Organisation 1969) 62-82.

14) Vgl. Witte (Organisation 1973) 17.

ren sind dagegen Personen, die unabhängig von ihrer hierarchischen Macht durch objektbezogenes Expertenwissen in den Entscheidungsprozeß eingreifen¹⁵⁾. Die Promotoren treiben den Beschaffungsprozeß voran, indem sie Willens- und Fähigkeitsbarrieren überwinden¹⁶⁾. Eine intensive Betreuung der Promotoren kann möglicherweise dazu beitragen, den Entscheidungsprozeß im Sinne der eigenen Erzeugnisse zu steuern.

Die Hauptschwäche des Promotorenmodells ist der geringe Praxisbezug, denn die Existenz von Promotoren läßt sich im Regelfall nur ex post nachweisen¹⁷⁾. Eine speziell auf die private Bauwirtschaft zugeschnittene empirische Studie von Bellizzi¹⁸⁾ liefert möglicherweise Anhaltspunkte zur ex ante Identifikation der Promotoren. Bellizzi untersucht die Beteiligung unterschiedlicher Personen bzw. Personengruppen im Verlauf der Entscheidungsfindung. Er zerlegt dazu den Beschaffungsvorgang in folgende neun Phasen¹⁹⁾:

1. Problemerkennntnis
2. Bestimmung der Art und Menge des benötigten Produktes
3. Beschreibung der Art und Menge des benötigten Produktes
4. Suche und Überprüfung geeigneter Lieferanten
5. Informations- und Angebotseinholung
6. Analyse von Informationsmaterial und Angeboten
7. Auswertung von Informationen und Angeboten und Auswahl des Lieferanten
8. Auswahl der Bestellroutine
9. Erfahrungen mit dem Produkt

15) Vgl. Witte (Organisation 1973) 18.

16) Vgl. Witte (Kraft und Gegenkraft 1976) 321.

17) Vgl. Brose /Corsten (Weiterentwicklung 1981) 92.

18) Vgl. Bellizzi (Commercial Construction 1979) 213-220.

19) Die Phasengliederung geschieht in Anlehnung an Robinson/Fairs/Wind (Industrial Buying 1967) 14.

In den Phasen 1-7 steht der Einfluß des Top-Managements an erster Stelle. Eine zweite wichtige Rolle kommt dem Projektmanagement bzw. der Bauleitung zu, sie beeinflussen insbesondere die Phasen 1 bis 3 sowie die Phasen 6 und 9, die alle hohes objektbezogenes Wissen verlangen²⁰⁾.

Die in den USA gewonnenen Ergebnisse sind durchaus auf die BRD übertragbar. 76% aller in der vorliegenden Arbeit untersuchten Entscheidungsprozesse werden vom Inhaber oder Geschäftsführer allein oder in dominanter Personalunion mit Technikern oder Mitgliedern der Einkaufsabteilung abgewickelt. Über alle beobachtbaren Verwenderaktivitäten liegt der Anteil der Tätigkeiten unter Mitwirkung des Top-Managements mit 71% an erster Stelle. Technische Abteilungen beteiligen sich an 16% aller Aktivitäten und nehmen somit analog zur Studie von Bellizzi Rang zwei ein. An dritter Stelle stehen Einkaufsabteilungen mit 11%. Baustellen- und Werkstattpersonal teilen sich die restlichen 2%²¹⁾.

Die Auswertungen zeigen, daß sich die zwei bedeutensten Entscheidungsträger entweder durch ihre hierarchische Macht oder durch ihre fachliche Qualifikation auszeichnen. Überträgt man diese Ergebnisse auf das von Witte entwickelte Promotorenmodell, so kann bereits ex ante festgehalten werden, daß im Regelfall innerhalb des Transaktionsprozesses zur Beschaffung von Baumaschinen ein Großteil der Machtpromotoren der Unternehmensspitze zugeordnet werden darf. Der Fachpromotor dürfte überwiegend in den Reihen der Techniker, Projektmanager und Bauleiter oder aber - falls das Nachfrageunternehmen sehr klein und ohne technisch ausgebildete Mitarbeiter ist - in

20) Vgl. Bellizzi (Commercial Construction 1979) 213.

21) Durch die Art der Erhebung wird nur die Beteiligung des Personenkreises sichtbar, der direkt an Hersteller/Verwender-Zusammenkünften beteiligt ist. Innerorganisatorische Gesprächsrunden entziehen sich dagegen der Beobachtung. Möglicherweise übernimmt das Top-Management eine Art Sprecherfunktion, was zur Überbewertung ihres Einflusses beitragen könnte.

Personalunion mit dem Machtpromotor beim Inhaber oder Geschäftsführer zu suchen sein.

Zur Beurteilung der herstellerseitigen Kontakte zu diesen Schlüsselpositionen wird der prozentuale Anteil der Gesprächsrunden mit dem Top-Management bzw. der technischen Abteilung im Verhältnis zur gesamten Anzahl der Hersteller-Verwender-Kontakte ermittelt.

(6) Reaktion auf Verwenderforderungen

Die Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager besteht aus Aktion und Reaktion der beteiligten Parteien²²⁾. Die Reaktionen des Herstellers auf die Forderungen und Wünsche des Verwenders zur Problemlösung und Vertragsgestaltung werden deshalb gesondert betrachtet. Die Variable "Verhandlungszugeständnisse" faßt die Anzahl der Konzessionen zu bereits schriftlich oder mündlich fixierten Preisen oder Vertragsbedingungen zusammen. Zur Bestimmung der problemlösungsorientierten Konzessionsbereitschaft wird nur das herstellerseitige Entgegenkommen bei Maschinenvorführungen betrachtet. Da es im Regelfall im Interesse des Herstellers liegt, den Verwender für eine Demonstration zu gewinnen, wird eine Negativabgrenzung vorgenommen. Fordert der Verwender ausdrücklich eine Vorführung und kommt der Hersteller diesem Wunsch nicht nach, weil er z.B. Lieferprobleme hat oder die Kosten vermeiden will, so liegt ein versäumtes Problemlösungszugeständnis vor.

(7) Reaktion auf Konkurrenzaktivitäten

Der untersuchte Interaktionsprozeß zeichnet sich durch eine hohe Beteiligung alternativer Anbieter aus. Eine Untersuchung

22) Vgl. Håkansson/Wootz (Industrial Buying 1979) 28. Die Autoren beschreiben den Interaktionsprozeß wie folgt: "there are activities, reactions to these activities, and reactions to the reactions."

des herstellerseitigen Verhaltens auf Aktionen der Mitbewerber erscheint daher vielversprechend. Zu diesem Zweck werden zwei Variable in die Untersuchung aufgenommen: Der Vergleich der Nettopreise zwischen dem Produkt des beobachteten Herstellers und der interessantesten Konkurrenzalternative²³⁾ sowie der Rabattvergleich beider Angebote²⁴⁾.

(8) Betreuungsintensität

Mit zunehmender Qualität der Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager wächst die Erfahrung und das Vertrauen der Beteiligten, während sich die Unsicherheit und die Distanz zwi-

23) Für den Nettopreisvergleich gilt folgende Definition:

$$NPV = NP_{bH} - NP_{Ko}$$

Hierbei bedeutet:

NPV = Nettopreisvergleich

NP_{bH} = Nettopreis des beobachteten Herstellers, wobei gilt:

- Vertragspreis, falls der beobachtete Hersteller den Vertrag abschließen konnte
- letzter Angebotspreis, falls der Konkurrent den Vertrag abschließen konnte

NP_{Ko} = Nettopreis des Konkurrenten, wobei gilt:

- Vertragspreis des Konkurrenten, falls dieser den Vertrag abschließen konnte
- letzter Angebotspreis der interessantesten Konkurrenzalternative, falls der beobachtete Hersteller den Vertrag abschließen konnte.

24) Für den Rabattvergleich gilt folgende Definition:

$$RV = R_{bH} - R_{Ko}$$

Hierbei bedeutet:

RV = Rabattvergleich

R_{bH} = Rabatt des beobachteten Herstellers, wobei gilt:

- Vertragsrabatt, falls der beobachtete Hersteller den Vertrag abschließen konnte
- Rabatt des letzten Angebotes, falls der Konkurrent den Vertrag abschließen konnte

R_{Ko} = Rabatt des Konkurrenten, wobei gilt:

- Vertragsrabatt des Konkurrenten, falls dieser den Vertrag abschließen konnte
- Rabatt des letzten Angebotes der interessantesten Konkurrenzalternative, falls der beobachtete Hersteller den Vertrag abschließen konnte.

schen den Partnern verringert²⁵⁾. Um der Bedeutung der Geschäftsbeziehung im Bereich des Investitionsgütermarketings gerecht zu werden, sollen neben den bisher besprochenen prozeßbezogenen Interaktionsvariablen noch zwei weitere Strategieelemente, welche die herstellerseitige Verwenderbetreuung betreffen, in die Untersuchung einbezogen werden.

Es handelt sich hierbei um die Variablen "Besuchshäufigkeit" und "Unterstützungsgrad". Die erste Größe gibt die Anzahl der Herstellerbesuche während des gesamten Beobachtungszeitraumes an. Der Unterstützungsgrad ist definiert durch die Anzahl aller herstellerseitigen Problemlösungsaktivitäten, die nicht in direktem Zusammenhang mit dem beobachteten Entscheidungsprozeß stehen. Diese Variable erfaßt, wie stark sich der Verkäufer im Herstellerunternehmen für den Verwender einsetzt, seine Interessen vertritt, für ihn beschleunigt, klärt oder regelt²⁶⁾.

Abbildung 5.5 faßt die 20 Interaktionsvariablen und ihre Meßvorschriften zusammen.

- 25) Vgl. Ford (Development of Buyer-Seller Relationships 1981) 349.
 26) Vgl. Grafers (Investitionsgütermarketing 1980) 136-137. Der Autor beschreibt die Funktion des Außendienstes auch als Anwaltsfunktion des Käufers. Vgl. außerdem Williams, Seminerio (What Buyers Like 1985) 76. Eine zehn Attribute umfassende nachfragerseitige Beurteilung eines guten Verkäufers zeigt, daß nach der Gründlichkeit und der Produktkenntnis die Bereitschaft des Verkäufers, den Kunden im Herstellerunternehmen zu vertreten, an dritter Stelle steht.

Interaktionsvariable	Meßvorschrift
(1) <u>Tätigkeitsvolumen</u> - informieren - organisieren - analysieren - verhandeln	Anzahl informierender Tätigkeiten des beobachteten Herstellers Anzahl organisierender Tätigkeiten des beob. Herstellers Anzahl analysierender Tätigkeiten des beobachteten Herstellers Anzahl verhandelnder Tätigkeiten des beobachteten Herstellers
(2) <u>Problemlösungsaufwendungen</u> - Besuchskosten - Vorführkosten	Anzahl der Besuche x durchschnittl. Kostensatz pro Besuch Maschinentypbezogene Mindestmieteätze pro Tag
(3) <u>Rabattzugeständnisse</u> - direkter Rabatt - indirekter Rabatt - Rabattausschöpfungsgrad	Höhe des direkten Rabatts im Verhältnis zum Listenpreis Summe aller indirekten Rabatte im Verhältnis zum Listenpreis Abweichung zwischen durchschnittlich gewährtem Gesamtrabatt und tatsächlich gewährtem Gesamtrabatt des Maschinentyps (in %)
(4) <u>Prozeßabwicklung</u> - Kontinuität der Prozeßbeteiligung - Herstellerbeteiligung	Anzahl der Unterbrechungen, die länger sind als der durchschnittliche Zeitraum zwischen den Verkäuferbesuchen Anzahl unterschiedlicher Herstellerpersonen, die mit dem Verwender Kontakt aufnehmen
(5) <u>Einfluß im Buying Center</u> - angesprochene Funktionsbereiche - Gesprächspartner Top-Management - Gesprächspartner Technik	Anzahl unterschiedlicher Funktionsbereiche, mit denen der Hersteller Kontakt aufnimmt Prozentualer Anteil der Gesprächsrunden mit Beteiligung des Top-Managements Prozentualer Anteil der Gesprächsrunden mit Beteiligung der Techniker
(6) <u>Reaktion auf Verwenderforderung</u> - Problemlösungszugeständnisse - Verhandlungszugeständnisse	Anzahl versäumter Problemlösungsunterstützungen Anzahl der Zugeständnisse zu Verhandlungsobjekten
(7) <u>Reaktion auf Konkurrenzaktivität</u> - Nettopreisvergleich - Rabattvergleich	Abweichung der Nettopreise zwischen dem Angebot des beobachteten Herstellers und dem interessantesten Konkurrenzangebot in % Abweichung der Rabattgewährung zwischen dem Angebot des beobachteten Herstellers und dem interessantesten Konkurrenzangebot in %
(8) <u>Betreuungsintensität</u> - Besuchshäufigkeit - Unterstützungsgrad	Anzahl der Herstellerbesuche während des gesamten fünfjährigen Beobachtungszeitraumes Anzahl der Unterstützungsleistungen ohne direktem Zusammenhang zum laufenden Entscheidungsprozeß

Abb. 5.5: Die herstellerseitigen Interaktionsvariablen und ihre Meßvorschriften

5.4. Die Ergebnisse der Erfolgsanalyse

5.4.1. Die erfolgreiche Interaktion unter Konkurrenzeinfluß

Aus der Menge der Interaktionsvariablen sollen nun diejenigen ausgewählt werden, die einen signifikanten Beitrag zur Trennung der erfolgreichen von den erfolglosen Prozessen liefern. Es werden zunächst nur Entscheidungsprozesse betrachtet, die unter Konkurrenzbeteiligung stattfinden¹⁾. Wie sich die erfolgreichen Interaktionen ohne Wettbewerbsbeteiligung von denen mit Konkurrenzeinfluß unterscheiden, wird im Anschluß untersucht.

5.4.1.1. Die Anwendungsvoraussetzungen der Diskriminanzanalyse

Die Anwendung des Diskriminanzverfahrens ist an mehrere Voraussetzungen gebunden. Neben dem geforderten metrischen Skalenniveau der unabhängigen Variablen wird die Normalverteilung der Interaktionsvariablen innerhalb der Gruppen vorausge-

- 1) Dadurch reduziert sich die Anzahl der beobachteten Fälle von 120 auf 98. Innerhalb der 98 Entscheidungsprozesse mit Wettbewerbsbeteiligung fehlen jedoch die Angaben zu einigen Interaktionsvariablen. Es handelt sich insbesondere um Werte zur Preis- und Rabattgestaltung der Mitanbieter sowie zur Rabattausschöpfung des beobachteten Herstellers. Um eine Verfälschung des Diskriminanzergebnisses durch unvollständig beschriebene Fälle zu vermeiden, werden die Prozesse von der Analyse ausgeschlossen und nur für die Klassifikation zugelassen. (Vgl. hierzu auch Seite 139 dieser Arbeit.) Es ergibt sich somit eine Menge von 69 Fällen, die zu 36% erfolgreich und zu 64% erfolglos für den beobachteten Hersteller enden.

setzt¹⁾. Die Überprüfung dieser Forderung zeigt, daß nur etwa zwei Drittel der beobachteten Variablen normalverteilt sind. Die Verletzung dieser Anforderung ist bei der Interpretation des Signifikanzniveaus bedeutsam²⁾.

Die Theorie der Diskriminanzanalyse fordert außerdem die Ähnlichkeit der Varianz-Kovarianz-Matrizen der unabhängigen Variablen in den einzelnen Gruppen. Diese Annahme ist in der Praxis nur selten erfüllt³⁾. Der durchgeführte F-Test weist auch im vorliegenden Fall auf inhomogene Varianz-Kovarianz-Matrizen hin. Hauptkonsequenz dieser Anforderungsverletzung ist die bevorzugte Zuordnung der Fälle zur Gruppe mit der größten Gesamtstreuung⁴⁾.

Ergebnisse auf empirischer Basis belegen jedoch, daß die lineare Diskriminanzanalyse relativ robust ist und auch bei Verletzung der Verteilungsannahme und nicht zu stark unterschiedlichen Kovarianzmatrizen noch zufriedenstellende Ergebnisse liefert⁵⁾.

Es ist schließlich darauf zu achten, daß die unabhängigen Variablen gering korrelieren, denn eine trennschwache Variable kann dadurch eine überproportional hohe Diskriminanzstärke erhalten. Zur Ermittlung der Abhängigkeiten wird die Korrelationsmatrix der Tabelle 5.1 herangezogen. Es gibt zwar keine eindeutigen Hinweise auf kritische Werte der Korrelationshöhe⁶⁾, dennoch sollen alle Variablen überprüft werden, deren

1) Vgl. zu den Anforderungen der Diskriminanzanalyse Beutel/ Schubö (SPSS 1983) 131 sowie Schuchard-Fischer u.a. (Multivariate Analysemethoden 1985) 201-204.

2) Vgl. Schuchard-Fischer u.a. (Multivariate Analysemethoden 1985) 203.

3) Vgl. Nie u.a. (SPSS 1975) 446.

4) Vgl. Nie u.a. (SPSS 1975) 446.

5) Vgl. Fahrmeir/Häußler/Tutz (Diskriminanzanalyse 1984) 323 und 326 sowie die dort zitierte Literatur.

6) Vgl. Schuchard-Fischer u.a. (Multivariate Analysemethoden 1985) 203.

POOLED WITHIN-GROUPS CORRELATION MATRIX

I	S	P1	V1	BK	VK	DR	IR	DRT	KON2	HP
I	1.00000									
S	1.00000									
P1	0.19452	1.00000								
V1	0.20083	0.61274	1.00100							
BK	0.10264	0.02367	0.49998	1.00000						
VK	0.30180	0.02430	0.49998	0.19264	1.00000					
DR	0.18630	0.37739	0.70196	0.30025	0.15058	1.00000				
IR	-0.21034	-0.13137	0.07459	-0.01050	0.13055	0.08715	1.00000			
DRT	-0.04507	-0.12323	0.05818	-0.29944	-0.03145	-0.02952	-0.00165	1.00000		
KON2	0.24279	0.21432	-0.11830	0.39802	-0.03665	0.21637	0.00165	0.19431	1.00000	
HP	0.28043	0.55325	0.59799	0.03941	-0.27943	0.21643	0.00165	0.13053	0.27757	1.00000
F0	0.16195	0.20265	0.12542	0.19135	0.06888	0.06197	-0.12746	-0.13053	0.24750	0.15084
TM	0.03269	0.12089	0.20329	0.10973	0.09346	0.23011	-0.05419	0.03394	0.07172	-0.03574
T	0.09797	-0.00732	-0.06495	-0.13260	0.10432	0.11281	-0.11468	-0.13734	0.02011	-0.06877
P2	0.39552	0.04873	0.05656	0.17422	0.08884	-0.13068	-0.10339	0.00105	0.11443	0.12726
Z1	0.18432	0.11303	0.11203	0.33626	-0.13565	0.08848	-0.11460	-0.25530	-0.00114	0.07768
NPVRT	0.10114	-0.02897	-0.02897	-0.15123	-0.40007	0.18766	-0.31426	0.21650	0.11106	0.27808
RVT	0.06844	0.17106	0.05932	0.05932	0.20355	0.06866	0.04749	0.33923	-0.08524	-0.16910
BI	-0.19033	-0.02082	0.01438	-0.09038	0.10066	0.04749	0.01985	-0.16683	-0.02718	0.07185
UG	0.06643	-0.13823	-0.05367	-0.03281	0.07061	0.01389	0.26673	-0.09849		
F0	1.00000									
TM	-0.19791	1.00000								
T	0.25798	-0.44527								
P2	0.24466	-0.06378	1.00100							
Z1	-0.00621	0.04714	-0.02898	1.00000						
NPVRT	-0.04475	0.03579	-0.09709	-0.05956	1.00000					
RVT	0.32261	-0.03451	0.09373	-0.08842	-0.06800	1.00000				
BI	0.09791	0.04923	0.02179	0.02644	-0.26969	-0.10831	1.00000			
UG	-0.08833	0.07773	0.07341	0.20225	-0.04770	-0.09952	-0.28555	1.00000		

CORRELATIONS WHICH CANNOT BE COMPUTED ARE PRINTED AS 99.0.

Korrelationskoeffizient > 0.5 ist. Die Analyse dieser umrahmt dargestellten neun Werte zeigt, daß zwei Gründe für die Abhängigkeiten der Variablen untereinander verantwortlich sind:

- (1) Sehr ähnliche Interaktionselemente werden mit zwei verschiedenen Maßstäben gemessen.
- (2) Die Korrelation der Variablen ist zwar logisch zu erklären, es werden jedoch unterschiedliche Tatbestände gemessen.

Zu (1): In diese Gruppen fallen die Abhängigkeiten der folgenden Variablen:

- Direkter Rabatt / Rabattausschöpfungsgrad
- Nettopreisvergleich / Rabattvergleich
- Analysierende Aktivitäten / Vorführkosten

Die Variablen "direkter Rabatt" und "Rabattausschöpfungsgrad" beschreiben die Preispolitik des beobachteten Herstellers. Während die erste Größe die absolute Höhe des Nachlasses angibt, die dem Nachfrager die herstellerseitige Kompromißbereitschaft signalisieren soll, mißt die zweite Variable die Abweichung vom durchschnittlich ermittelten Rabatt aller Maschinen gleichen Typs. Sie stellt somit mehr einen organisationsinternen Wert dar, der anzeigt, wie sehr der Verkäufer dem Druck des Nachfragers nachgeben mußte. Es wurde ursprünglich erwartet, daß die beiden Variablen voneinander unabhängig sind, weil die Rabattgestaltung des beobachteten Herstellers maschinentypabhängig ist. Die ermittelte Korrelation läßt jedoch vermuten, daß bei den betrachteten Fällen Maschinen mit recht ähnlicher Rabattstruktur Gegenstand der Kauf-/Verkaufsprozesse sind. Es wird deshalb nur eine Variable, nämlich der Rabattausschöpfungsgrad, zur Analyse zugelassen, da er sich bei alternativen Diskriminanzberechnungen als trennstärker erwiesen hat.

Ein ähnliches Problem besteht bei der Beobachtung der Herstellerreaktion auf Konkurrenzaktivitäten. Mißt der Preisvergleich der Anbieter lediglich die abweichende Höhe der Nettopreise und somit die unterschiedlich hohen Anschaffungskosten für den Käufer, so verdeutlicht der Rabattvergleich⁷⁾ mehr das psychologische Moment der abweichenden Rabatthöhe alternativer Wettbewerbsangebote⁷⁾. Die Betrachtung beider Variablen hat dann ihre Berechtigung, wenn die Anbieter unterschiedliche Preisstrategien verfolgen. Legt ein Wettbewerber mehr Wert auf niedrige Listenpreise, um nicht von vornherein aus der Menge der interessanten Alternativen ausgeschlossen zu werden, so ergibt sich trotz vergleichbarer Nettopreise ein Unterschied in der Rabattgewährung verglichen mit dem Mitbewerber, der höhere Listenpreise festlegt, um anschließend den Verwender durch hohe Rabatte zu überzeugen. Die Korrelation der beiden Variablen deutet darauf hin, daß die Rabattpolitik der beobachteten Anbieter relativ ähnlich aufgebaut ist. Deshalb wird die trennschwächere Variable "Rabattvergleich" aus der Analyse ausgeschlossen.

Die Abhängigkeit von analysierenden Aktivitäten und der Höhe der Vorführrkosten resultiert aus der Tatsache, daß die Maschinendemonstration eine von mehreren herstellerseitigen Analyseaktivitäten ist. Da es sich jedoch bei der Vorführung um eine sehr wesentliche und kostspielige Problemlösungsunterstützung des Anbieters handelt, die nicht vergleichbar ist mit anderen analysierenden Tätigkeiten wie etwa der Baustellenbesichtigung, sollen beide Interaktionselemente in die Diskriminanzanalyse einbezogen werden, auch wenn sie nicht

7) Da dem Nachfrager die anbieterspezifischen Preiskalkulationen unbekannt sind, darf angenommen werden, daß er sich beim Alternativenvergleich auch vom Listen-/Nettopreisverhältnis leiten läßt.

völlig unabhängig voneinander sind. Dieser Tatbestand muß allerdings bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden.

Zu (2): Neben den Korrelationen, die durch Operationalisierungsfehler entstehen, existieren auch Interaktionsvariable, die voneinander abhängen, obwohl sie unterschiedliche Tatbestände beschreiben. Dieses Phänomen betrifft folgende Abhängigkeiten:

- Analysierende Aktivitäten / steuernde Aktivitäten
- Besuchskosten / steuernde Aktivitäten
- Kontinuität der Prozeßbeteiligung / steuernde Aktivitäten
- Kontinuität der Prozeßbeteiligung / Besuchskosten
- Besuchskosten / angesprochene Funktionsbereiche
- Unterstützungsgrad / Besuchsintensität

Zu den Korrelationen kann folgendes angemerkt werden: Analyseaktivitäten werden zwar häufig durch steuernde Maßnahmen eingeleitet, grundsätzlich handelt es sich jedoch um zwei unterschiedliche Tatbestände. Prozeßsteuerung, Besuchskosten und Kontinuität der Prozeßverfolgung weisen alle auf das herstellerseitige Engagement hin, den Entscheidungsprozeß voranzutreiben, aber auch hier werden grundsätzlich mit jeder Variablen unterschiedliche Aspekte betont. Der Kontakt zu mehreren Beteiligten des Buying Centers läßt sich sicherlich durch häufigere Besuche erreichen, beide Interaktionselemente beschreiben jedoch unterschiedliche Tatbestände.

Die prozeßunabhängige, auf den gesamten Beobachtungszeitraum gerichtete Betrachtung der Geschäftsbeziehung zeigt, daß die Betreuungsintensität, die ausgedrückt wird durch die Häufigkeit der Herstellerbesuche, mit der Höhe der Unterstützungsleistungen korreliert. Beide Interaktionselemente beurteilen zwar das Engagement des Verkäufers, das dieser in Aufbau und

Pflege der Geschäftsbeziehung investiert, es handelt sich jedoch auch hier der Sache nach um zwei verschiedene Maßnahmen.

Wegen ihrer inhaltlichen Unabhängigkeit und begünstigt durch ihre nur mäßige Korrelation werden alle unter Punkt 2 zusammengefaßten Variablen zur Diskriminanzanalyse zugelassen. Damit soll verhindert werden, daß möglicherweise wichtige Trenninformationen verloren gehen. Bei der Ergebnisinterpretation muß ihre Korrelation berücksichtigt werden.

5.4.1.2. Die Güte der Trennung

Elf der insgesamt 18 Interaktionsvariablen reichen aus, um signifikante Aussagen zur Gruppentrennung zu machen. Bevor der Trennungsbeitrag der einzelnen Variablen analysiert wird, werden verschiedene Kriterien diskutiert, die eine Beurteilung der Trennschärfe der Diskriminanzfunktion¹⁾ zulassen.

<u>CANONICAL DISCRIMINANT FUNCTIONS</u>				
FUNCTION	EIGENVALUE	PERCENT OF VARIANCE	CUMULATIVE PERCENT	CANONICAL CORRELATION
1*	1.09942	100.00	100.00	0.7236559
AFTER FUNCTION	WILKS' LAMBDA	CHI-SQUARED	D.F.	SIGNIFICANCE
0	0.4763221	41.904	11	0.0000
* MARKS THE 1 CANONICAL DISCRIMINANT FUNCTION(S) TO BE USED IN THE REMAINING ANALYSIS.				

Tab. 5.2: Die Ergebnisse zur Beurteilung der Trennungsgüte (Erfolg - Mißerfolg)

- 1) Die Diskriminanzfunktion ist diejenige Linearkombination von Interaktionsvariablen, welche die bestmögliche Trennung der Gruppen "Erfolg" und "Mißerfolg" bewirkt.

Die Trennung ist umso stärker, je größer der Abstand der Gruppenmittelwerte und damit die Streuung zwischen den Gruppen ist. Als Beurteilungskriterium läßt sich Wilks' Lambda heranziehen, das Werte zwischen 0 und 1 annehmen kann, wobei geringere Werte auf eine stärkere Trennung hinweisen²⁾. Für die vorliegende Diskriminanzanalyse ergibt sich, wie Tabelle 5.2 zeigt, ein Wilks' Lambda von 0,4763. Die elf Interaktionsvariablen erzeugen somit eine relativ gute Trennung zwischen den erfolgreichen und erfolglosen Prozessen. Einen weiteren Hinweis auf die Qualität der Trennung liefert die kanonische Korrelation, die die Stärke der Beziehung zwischen Diskriminanzfunktion und Gruppierungsvariable angibt³⁾. Der in Tabelle 5.2 dargestellte Korrelationskoeffizient weist mit 0,7237 ebenfalls auf eine Trennung mittlerer Güte hin. Eine Überprüfung der Trennungssignifikanz ergibt ein Signifikanzniveau von 0,0000.

Die Klassifikationsmatrix (siehe Tabelle 5.3) stellt den prozentualen Anteil richtig zugeordneter Fälle dar.

CLASSIFICATION RESULTS -					
ACTUAL GROUP		NO. OF CASES	PREDICTED GROUP MEMBERSHIP		
			1	2	
GROUP	1	22	15 68.2%	7 31.8%	
GROUP	2	42	4 9.5%	38 90.5%	
PERCENT OF "GROUPED" CASES CORRECTLY CLASSIFIED: 82.81%					

Tab. 5.3: Die Klassifikationsmatrix (Erfolg - Mißerfolg)

2) Vgl. Schuchard-Fischer u.a. (Multivariate Analysemethoden 1985) 174 und Nie u.a. (SPSS 1975) 442.

3) Vgl. Nie u.a. (SPSS 1975) 442.

Funktion ausgewiesen⁶⁾. Jeweils zwei im Streudiagramm übereinander liegende Ziffern kennzeichnen einen Fall. Das Symbol "1" steht für die Gruppe der erfolgreichen Transaktionen, mit der Ziffer "2" werden erfolglose Prozesse gekennzeichnet. Die Gruppencentroide sind unter der Horizontalachse durch das jeweilige Symbol der Gruppe markiert. Die umrahmt dargestellten Ziffern zeigen jeweils die Fehlklassifikationen innerhalb der beiden Gruppen auf.

Verglichen mit anderen empirischen Studien⁷⁾ erfüllen die hier gewonnenen Ergebnisse die üblichen Standards.

5.4.1.3. Die Bedeutung der Interaktionsvariablen

Nachdem die Güte der Diskriminanzfunktion beurteilt wurde, wird nun der Trennungsbeitrag der Interaktionsvariablen diskutiert. Die angewandte stufenweise Diskriminanzanalyse⁸⁾ ermittelt zunächst das Interaktionselement, das allein die beste Trennung zwischen den erfolgreichen und erfolglosen Entscheidungsprozessen ermöglicht. Anschließend wird aus der Menge der verbleibenden Variablen jeweils das Interaktionsmerkmal ausgewählt, welches die Gruppentrennung am meisten verbessert. Wird durch die Einbeziehung weiterer Variabler

6) Vgl. Bautel/Schubö (SPSS 1983) 138.

7) Vgl. z.B. Pennington (Customer - Salesman Bargaining 1968) 262. Der Autor, der den Einfluß von Verhandlungsvariablen auf die zwei beobachteten Gruppen "Kauf" und "Nichtkauf" untersucht, erhält eine Fehlklassifikation von 19,7%.

8) Auswahlkriterium zur stufenweisen Einbeziehung der Variablen ist Wilks' Lambda. Dieser Trennungsaspekt betont die Homogenität der Gruppen. Eine Überprüfung des Resultats mit weiteren, im SPSS angebotenen Auswahlkriterien führt jedoch zu identischen Ergebnissen. Vgl. zu den verschiedenen Trennungsaspekten Nie u.a. (SPSS 1975) 447.

keine signifikante Verbesserung des Trennungsergebnisses erreicht, endet das Verfahren¹⁾²⁾. Tabelle 5.4 stellt die Reihenfolge der sequentiellen Variablenauswahl dar:

SUMMARY TABLE						
STEP	ACTION		VAR	WILKS*		
	ENTERED	REMOVED	IN	LAMBDA	SIG.	LABEL
1	P1		1	0.833191	0.0008	ANZAHL ANALYSIERENDER AKTIVITAETEN
2	V1		2	0.730381	0.0001	ANZAHL VERHANDELNDER AKTIVITAETEN
3	VK		3	0.667551	0.0000	VORFUEHRKOSTEN
4	NPVRT		4	0.614443	0.0000	NETTOPREISVERGLEICH
5	KONZ		5	0.575875	0.0000	KONTINUITAET
6	UK		6	0.551677	0.0000	BESUCHSKOSTEN
7	HP		7	0.531908	0.0000	INVOLVIERT HERSTELLERPERSONEN
8	RI		8	0.514366	0.0000	BESUCHSHAUEFIGKEIT
9	TA		9	0.500205	0.0000	GESPRAECHSPARTNER TOP-MANAGEMENT
10	PZ		10	0.485219	0.0000	PROBLEMLÖSUNGSZUGESTÄNDNISSE
11	DRT		11	0.476322	0.0000	RABATTAUSSCHÖPFUNGSGRAD

Tab. 5.4: Die sequentielle Variablenauswahl (Erfolg - Mißerfolg)

Die Rangfolge, mit welcher die Variablen aufgenommen werden, muß nicht unbedingt mit ihrem relativen Trennungsbeitrag übereinstimmen, der durch die standardisierten Diskriminanzkoeffizienten ausgedrückt wird³⁾, denn mit zunehmender Einbeziehung weiterer Variablen können vorher bereits aufgenommene

1) Vgl. Nie u.a. (SPSS 1975) 447 sowie Fahrmeir u.a. (Diskriminanzanalyse 1984) 329-330.

2) Der Parameter, der bei dem gewählten Auswahlkriterium die Aufnahme der Variablen kontrolliert, ist der F-Wert. Er ist im verwendeten SPSS-Programm standardmäßig auf 1.0 gesetzt. Um zusätzliche Informationen über die bis dahin noch nicht einbezogenen Interaktionselemente zu erhalten, wird der F-Wert sukzessive verringert. Eine Reduzierung auf 0.5 führt zur zusätzlichen Einbeziehung der Variablen "Rabattausschöpfungsgrad", die noch knapp 5% der Streuung der Diskriminanzwerte erklären kann. Eine weitere Verringerung des F-Wertes erscheint dagegen nicht mehr sinnvoll, denn das folgende Interaktionsmerkmal "Gesprächspartner Technik/Projektmanagement" kann nur noch 1,3% der Streuung erklären.

3) Vgl. Nie u.a. (SPSS 1975) 448 und 443.

Variablen ihre Diskriminanzstärke verändern, wenn man ihre Korrelation im Zusammenhang mit den neu aufgenommenen betrachtet⁴⁾.

Interaktionsvariable	Standardisierte Diskriminanzkoeffizienten, absolut	Prozentuale Gewichte
Analysierende Tätigkeiten	0,98871	19,8
Kontinuität der Prozeßbeteiligung	0,66031	13,2
Vorführcosten	0,65376	13,1
Nettopreisvergleich	0,46748	9,4
Verhandelnde Tätigkeiten	0,44539	8,9
Besuchskosten	0,34322	6,9
Involvierte Herstellerpersonen	0,31339	6,3
Problemlösungszugeständnisse	0,30054	6,0
Betreuungsintensität	0,29881	6,0
Gesprächspartner Top-Management	0,17736	3,6
Rabattausschöpfungsgrad	0,23756	4,8

Tab. 5.5: Die standardisierten Diskriminanzkoeffizienten (Erfolg - Mißerfolg)

Tabelle 5.5, die die Rangfolge, die absolute Höhe der Diskriminanzkoeffizienten und die prozentuale Gewichtung aller ausgewählten Interaktionselemente darstellt, zeigt, daß insbesondere zwei Merkmale, im Vergleich zur sequentiellen Auswahl, ihre Diskriminanzwirkung verändert haben. Die Variable "Kontinuität der Prozeßbeteiligung" erreicht die zweithöchste Trennstärke, obwohl sie erst an fünfter Stelle aufgenommen wurde. Das Interaktionselement "Anzahl verhandelnder Aktivitäten" verliert dagegen an diskriminatorischer Bedeutung. Es wurde bereits in der zweiten Stufe einbezogen, kann aber nur 8,9% der Streuung der Diskriminanzwerte erklären.

4) Vgl. hierzu auch die Anwendungsvoraussetzungen der Diskriminanzanalyse" S. 132-137 dieser Arbeit.

Den größten Trennungsbeitrag besitzt die Variable "Anzahl analysierender Aktivitäten"⁵⁾. Sie erklärt allein fast 20% der Streuung. Ein Vergleich des gesamten Tätigkeitsvolumens des beobachteten Herstellers innerhalb beider Gruppen zeigt, daß sein Informationsbeitrag nahezu identische Mittelwerte aufweist und auch die steuernden Aktivitäten können trotz ihrer größeren Bedeutung bei den erfolgreichen Prozessen noch keinen signifikanten Trennungsbeitrag liefern. Dagegen wird der Hersteller bei Prozessen mit Auftragsabschluß, wie aus Tabelle 5.6 ersichtlich ist, durchschnittlich 2,6 mal häufiger analysierend tätig als bei Auftragsverlust.

Zu vergleichbaren Ergebnissen kommen Willett und Pennington, die Verkaufsgespräche zur Beschaffung dauerhafter Konsumgüter mit Hilfe von Tonbandaufzeichnungen analysierten. Die Autoren konnten nachweisen, daß bei erfolgreichen Verkaufsprozessen häufiger Versuche zur Problembewertung und ihrer Lösung unternommen werden⁶⁾.

Unterstellt man den einzelnen Tätigkeitsgruppen "informieren", "organisieren" und "analysieren" zunehmendes Problemlösungsniveau⁷⁾ und wachsende Kundenbezogenheit, so wird deutlich, daß es der Hersteller nicht versäumen darf, über das Stadium des allgemeinen Informationsaustausches hinaus rechtzeitig kundenspezifische Problemlösungsaktivitäten zu ergreifen, um die Fortführung des Entscheidungsprozesses auf höherem Problemlösungsniveau zu gewährleisten. Die gemeinsame Erarbeitung und Analyse von Lösungsalternativen ermöglicht es gleichzeitig dem Anbieter, sein eigenes spezifisches Leistungsprofil dem Nachfrager gegenüber eindrucksvoller darzustellen als dies in der Kommunikationsphase möglich ist⁸⁾.

5) Die Aktivitäten "prüfen", "werten", "vergleichen", "besichtigen", "vorführen", "messen" und "testen" bilden zusammen die Gruppe der analysierenden Tätigkeiten.

6) Vgl. Willett/Pennington (Customer and Salesman 1966) 598-616.

7) Vgl. auch S. 84 und 85 dieser Arbeit.

8) Vgl. Pfeiffer/Bischof (Investitionsgüterabsatz 1974) 926.

Interaktionsvariable	Mittelwert		Standardabweichung	
	Erfolg	Mißerfolg	Erfolg	Mißerfolg
(1) <u>Tätigkeitsvolumen</u>				
- informieren	3,23	3,17	2,39	1,96
- organisieren ^{*)}	1,68	1,05	1,46	1,58
- analysieren ^{*)}	1,95	0,76	1,76	0,96
- verhandeln	2,64	1,40	1,76	1,19
(2) <u>Problemlösungsaufwendungen</u>				
- Besuchskosten ^{*)}	1.497	873	1.198	539
- Vorführkosten	584	432	1.069	954
(3) <u>Rabattzugeständnisse</u>				
- indirekter Rabatt	0,8	1,1	8,1	24,1
- Rabattausschöpfungsgrad ^{*)}	+3,2	-0,9	11,5	13,0
(4) <u>Prozeßabwicklung</u>				
- Kontinuität der Prozeßbeteiligung ^{*)}	1,1	1,4	1,4	1,7
- Herstellerbeteiligung ^{*)}	1,4	1,1	0,6	0,4
(5) <u>Einfluß im Buying Center</u>				
- angesprochene Funktionsbereiche	1,3	1,1	0,6	0,3
- Gesprächspartner Top-Management	75,0	74,6	39,0	41,5
- Gesprächspartner Technik	9,4	6,7	24,8	22,4
(6) <u>Reaktion auf Verwenderforderung^{*)}</u>				
- Problemlösungszugeständnisse	0,0	0,2	0,0	0,7
- Verhandlungszugeständnisse	0,7	0,3	0,7	0,7
(7) <u>Reaktion auf Konkurrenzaktivität^{*)}</u>				
- Nettopreisvergleich	1,7	15,4	8,3	19,7
(8) <u>Betreuungsintensität^{*)}</u>				
- Besuchshäufigkeit	13,3	10,1	17,4	14,1
- Unterstützungsgrad	1,7	0,7	3,1	2,5

Tab. 5.6: Mittelwerte und Standardabweichungen der Interaktionsvariablen (Erfolg - Mißerfolg)
Die mit *) gekennzeichneten Variablen werden zur Gruppentrennung herangezogen

Es darf jedoch nicht außer acht bleiben, daß der Verwender auch von sich aus auf eine weitere bzw. intensivere Zusammenarbeit verzichten kann, weil das Technologieangebot des beobachteten Herstellers nicht auf seinen Bedarf zugeschnitten

ist. Die Frage, ob nun letztlich die mangelnde technologische Akzeptanz oder aber die falsche Einschätzung der Interaktionssituation durch den Herstellerverkäufer für den Mißerfolg verantwortlich ist, kann mit Hilfe des vorliegenden Datenmaterials trotz der relativ hohen Vergleichbarkeit der Produkte alternativer Bezugsquellen nicht endgültig beantwortet werden.

Neben der Anzahl analysierender Tätigkeiten spielt die Kontinuität der Prozeßbeteiligung eine wesentliche Rolle bei der Gruppentrennung. Obwohl Beschaffungsprozesse nachweisbar immer wieder von Ruhepausen unterbrochen werden⁹⁾, zeigen die Mittelwertunterschiede beider Gruppen, daß häufige herstellerseitige Prozeßunterbrechungen den Erfolg beeinträchtigen können. Gerade weil der industrielle Kauf-/Verkaufsvorgang nicht aus einseitiger Annahme oder Ablehnung besteht, sondern sich aus Aktion und Reaktion zusammensetzt, ist es für den Anbieter entscheidend, über alle Phasen des Prozesses informiert zu sein, d.h. das Problem des Nachfragers zu kennen, über Situations- und Meinungsveränderungen Bescheid zu wissen¹⁰⁾ und alle Konkurrenzaktivitäten zu beobachten. Je positiver sich der Wissenstand des Anbieters zum Entscheidungsproblem von dem der Wettbewerber abhebt, desto eher wird er vom Käufer als Interaktionspartner akzeptiert und umso schneller und treffender kann er auf jede Situationsveränderung reagieren. Kürzere Besuchsabstände vermitteln nicht nur einen Informationsvorsprung, sie sind auch ein Zeichen dafür, daß sich der Verkäufer mit dem Verwenderproblem identifiziert

9) Vgl. Mintzberg/Raisinghani/Théorét (Structure 1976) 249.

10) Vgl. Hughes (Personal Selling 1964) 175-185. Der Autor beschreibt den Interaktionsprozeß als "Lernprozeß": Der Verwender erkennt sein Problem, der Anbieter lernt die Probleme des Käufers kennen.

und bereit ist, gemeinsam mit dem Kunden die optimale Problemlösung zu erarbeiten. Dies kann zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz werden, denn die Glaubwürdigkeit des industriellen Herstellers hängt nun einmal wesentlich von der Präsentation seiner Verkäufer ab¹¹⁾. Die Kontinuität der Herstellerbeteiligung verbessert auch die organisatorische Abwicklung des Prozesses. Wird der Zeitraum zwischen den Verwender-Hersteller-Kontakten zu groß, so besteht die Gefahr, daß die Herstellerbeiträge nicht über das Anfangsstadium der Orientierung und Informationsabgabe hinauskommen, weil das Verkaufsgespräch immer wieder neu aufgebaut werden muß.

Die Korrelation zwischen der Variablen "Kontinuität der Prozeßbeteiligung" und mehreren anderen Interaktionsmaßnahmen wie der Anzahl informierender, steuernder und problemlösender Aktivitäten, der Besuchs- und Vorfuhrkosten, der Herstellerbeteiligung und der Vielfalt angesprochener Funktionsbereiche, zeigt, daß die Kontinuität ein Globalmaß zur Beurteilung des herstellerseitigen Engagements ist. Obwohl dieses Phänomen zur Überbewertung der Kontinuitätsvariable führt¹²⁾, so beweist es andererseits auch, wie wichtig der regelmäßige Kontakt zum Verwender für die gesamte Prozeßabwicklung ist.

Einen ähnlich hohen Trennungsbeitrag, wie er durch die Kontinuität der Herstellerbeteiligung erreicht wird, liefert die Variable "Vorfuhrkosten". Erfolgreiche Prozesse sind im Durchschnitt mit höherem Aufwand für Maschinendemonstrationen verbunden. Erstaunlicherweise kann die Anzahl der Vorführungen, wie eine parallel durchgeführte Diskriminanzanalyse zeigt, keinen Erklärungsbeitrag zur Gruppentrennung liefern.

11) Vgl. Webster (New Product Adoption 1969) 38.

12) Vgl. die Veränderung in der Rangfolge zwischen sequenzieller Aufnahme der Variablen und Höhe der Diskriminanzkoeffizienten.

Nicht die Vorführung per se, sondern die Höhe der Kosten unterscheidet beide Gruppen. Höhere Aufwendungen entstehen insbesondere dann, wenn die Maschinen dem Verwender über einen längeren Zeitraum zu Testzwecken zur Verfügung gestellt werden. Eine lang andauernde Bereitstellung einer Demonstrationsmaschine reduziert sicherlich beim Käufer das Risiko einer Fehlentscheidung, da das Gerät auf allen dafür vorgesehenen Einsatzgebieten getestet werden kann. Möglicherweise gibt es aber auch Hemmschwellen, die den Nachfrager davon abhalten, ein bereits über einen längeren Zeitraum gebrauchtes Gerät wieder zurückzugeben. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch, daß in mehr als zwei Drittel der Fälle ein Gerät gekauft wird, das sich zum Zeitpunkt der Endverhandlung noch zur Vorführung auf der Baustelle oder Mülldeponie des Käufers befindet.

Da der Problemlösungsaufwand des Herstellers durch die Dauer der Vorführung rasch anwächst, lassen sich insbesondere bei Geschäften mit geringer Erfolgsaussicht Barrieren vermuten, die sich einer optimalen Problemlösungsunterstützung durch eine ausreichend lange Testzeit entgegenstellen. Es taucht die Frage auf, welcher Teil der erfolglosen Bemühungen auf die falsche Strategie des Verkäufers zurückzuführen ist, der es nicht verstanden hat, durch den Einsatz und die Terminierung der Vorführung den Prozeß für sich zu entscheiden bzw. welcher Teil der nicht durchgeführten oder vorzeitig abgebrochenen Vorführungen durch unzureichende Produktqualität verursacht wurde. Eine endgültige Klärung des Problems ist mit dem vorliegenden Datenmaterial jedoch nicht möglich.

Die Interaktionsvariable "Nettopreisvergleich", die das Angebot des beobachteten Herstellers mit dem niedrigsten Konkurrenzangebot vergleicht, erklärt 9,4% der Streuung. Nicht immer fällt die Entscheidung zu Gunsten einer billigeren Problemlösung aus. Nur in 68% aller beobachteten Prozesse wird die Alternative mit den geringsten Anschaffungskosten ausge-

wählt. Verglichen mit den Ergebnissen einer Studie von Kelly und Coaker zeigt sich, daß die Käufer der Bauwirtschaft recht sensibel auf Preisunterschiede reagieren¹³⁾. Bei den von Kelly und Coaker beobachteten Beschaffungsentscheidungen, die Werte zwischen \$1.000 und \$20.000 aufweisen, ging der Auftrag nur in 59% aller Fälle an die Verkaufsorganisation, die am günstigsten anbot¹⁴⁾. Die in Tabelle 5.6 dargestellten Mittelwertunterschiede zwischen erfolgreichen und erfolglosen Fällen zeigen deutlich, daß sich die Käufer an der Wettbewerbsforderung orientieren und nur bis zu einem bestimmten Grad bereit sind, höhere Angebotspreise zu akzep-

13) Folgende Gründe sprechen für die höhere Preissensibilität:

- Die Tiefbaubranche befindet sich zum Zeitpunkt der Beobachtung in einer beginnenden Rezessionsphase. Vgl. hierzu auch S. 39 und 40 dieser Arbeit.
- Im inländischen Straßenbau setzt eine Strukturveränderung ein, die weg von der Großbaustelle (z.B. Autobahnbau) hin zur Reparatur- und Erhaltungsmaßnahmen führt.
- Die nur schwer demonstrierbare Verdichtungsleistung verleitet die Käufer seltener zu unangemessenen Imagekäufen, wie sie etwa bei der direkt sichtbaren und somit beeindruckender empfundenen Leistung eines Baggers oder LKW's unterstellt werden kann.

Unabhängig von der Bauwirtschaft läßt sich allgemein die Tendenz zur größeren Preissensibilität feststellen. Höhere Energiekosten und die weltweite Inflation haben die Bedeutung des Preises in den letzten Jahren verändert. Vgl. dazu Laric (Pricing Strategies 1981) 303 und die dort verglichenen empirischen Untersuchungen zur Bedeutung des Preises.

14) Vgl. Kelly und Coaker (Importance of Price 1976) 285. Es wurden 112 Einkaufsentscheidungen von fünf Unternehmen unterschiedlicher Branche untersucht. Die Autoren konnten feststellen, daß die Bedeutung des Preises sehr stark zwischen den Branchen und Unternehmensorganisationen variiert. Vgl. hierzu auch die Ergebnisse von Udell (Pricing 1964) 44-48. Udell geht den umgekehrten Weg. Er befragt die Anbieterseite zur Bedeutung unternehmenspolitischer Instrumente. Die Preispolitik wird gegenüber den Produkt- und Verkaufsanstrengungen als zweitrangig eingestuft. Den einzelnen Instrumenten wird jedoch je nach Art des Produktes und den Charakteristika der Nachfrager unterschiedliche Bedeutung beigemessen.

tieren¹⁵⁾. Die Preisdifferenz zum billigsten Wettbewerbsangebot ist bei den erfolgreichen Verkaufsbemühungen wesentlich geringer. Im einzelnen zeigt sich folgende Verteilung: In 32% der vom beobachteten Hersteller erfolgreich abgeschlossenen Prozesse ist dessen Verkaufspreis niedriger oder gleich hoch wie das günstigste Wettbewerbsangebot. 54% der durchgesetzten Preise liegen bis zu 10% über dem Vergleichsangebot und nur in 14% lassen sich Preisunterschiede über 10% realisieren¹⁶⁾.

Die Variable "Anzahl der Verhandlungsaktivitäten" kann noch knapp 9% der Streuung der Diskriminanzwerte erklären. Entscheidet der beobachtete Hersteller den Prozeß für sich, nimmt er im Durchschnitt nahezu doppelt so häufig an Verhandlungsrunden teil. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt Pennington, der ebenfalls einen positiven Zusammenhang zwischen verhandlungsorientierten Aktivitäten und dem Erfolg der Transaktion feststellt¹⁷⁾. Der große Konkurrenzeinfluß und die häufig übliche Praktik, bei der Angebotsabgabe Reserven für eventuelle Preiszugeständnisse einzurechnen, begünstigen ausgedehnte Verhandlungsrunden. Geht der Verkäufer nicht auf die Verhandlungsgespräche ein, so mag dieses Verhalten beim Verwender, der entweder auf Grund von vorliegenden Konkurrenzangeboten oder aus Erfahrungswerten derartige Praktiken voraussetzt, zur Verunsicherung führen. Der Anbieter sollte Verhandlungen also nicht scheuen, auch wenn er

- 15) Ein Preis-Leistungsvergleich ist mit Hilfe der Untersuchung allerdings nicht möglich. Es wurden lediglich die abgegebenen Angebote verglichen, ohne unterschiedliche Produktqualität oder technische Ausstattung zu berücksichtigen.
- 16) Vgl. hierzu auch die Ergebnisse einer Studie von Bruckner (British Industry 1967) 91. Bei einer Befragung von 1000 britischen Firmen konnte Bruckner feststellen, daß Preisunterbietungen bis 1% keinen Lieferantenwechsel anregen können, Preisdifferenzen von 1% bis 9% verursachen dagegen in 40% der Fälle Überlegungen zum Lieferantenwechsel.
- 17) Vgl. Pennington (Customer - Salesman Bargaining 1968) 258.

sich, wie empirische Studien von Kutschker/Kirsch zeigen¹⁸⁾, dadurch häufig schlechter stellt, denn die Initiative zur Verhandlung geht im Regelfall vom Nachfrager aus, der sich dadurch eine Verbesserung seiner Position erhofft.

Das Verhandlungsdefizit des Herstellers innerhalb der erfolglosen Verkaufsbemühungen kann aber auch daraus resultieren, daß sein Produktangebot bereits vor Beginn der Verhandlungsrunden aus dem Kreis der interessanten Alternativen ausgeschlossen und er deshalb gar nicht mehr zur Verhandlung aufgefordert wird. Es ist auch hier schwer abzugrenzen, welchen Einfluß die herstellerseitige Verhandlungsbereitschaft tatsächlich ausüben kann und welcher Teil der verlorenen Geschäfte auf die mangelnde Produktakzeptanz zurückzuführen ist.

Die bisher beschriebenen fünf Interaktionsvariablen "Anzahl analysierender Aktivitäten", "Kontinuität der Prozeßbeteiligung", "Vorführkosten", "Nettopreisvergleich" und "Anzahl verhandelnder Aktivitäten" sind relativ trennstark. Sie erklären insgesamt bereits knapp zwei Drittel der Streuung der Diskriminanzwerte. Das restliche Drittel der Streuung wird durch weitere sechs Variable erklärt, deren Trennungsbeitrag jedoch nur noch zwischen 4,8% und 6,9% liegt.

Auf die Variable "Besuchskosten" gehen 6,9% der Streuung der Diskriminanzwerte zurück. Die Besuchshäufigkeit der erfolgreichen Prozesse liegt durchschnittlich 1,7 mal höher als bei erfolglosen Bemühungen. Die lückenlose Angebotsverfolgung, die ständige Bereitschaft zur Klärung von qualitäts-

18) Vgl. hierzu Befunde von Kutschker/Kirsch (Verhandlungen 1978) 50 ff.

anwendungs- oder preisbezogenen Rückfragen sowie die allgemeine Pflege der Geschäftsbeziehungen erfordert einen permanenten Kontakt mit den Bedarfsträgern¹⁹⁾. Gleichzeitig fördert eine hohe Besuchsfrequenz die Vertrauensbasis zwischen Anbieter und Nachfrager²⁰⁾.

Das Interaktionselement "Involvierte Herstellerpersonen", das 6,3% der Streuung erklärt, zeigt, daß erfolgreiche Prozesse eine höhere Beteiligung unterschiedlicher Herstellerpersonen aufweisen. Die Einbeziehung mehrerer, hauptsächlich hochrangiger Personen der Anbieterorganisation in den Entscheidungsprozeß trägt zur Verbesserung der Interaktionsbeziehung bei und kann insbesondere in kritischen Situationen helfen, Hindernisse aus dem Weg zu räumen²¹⁾. Produktmanager, Verkaufs- oder Geschäftsleitung öffnen dem Verkäufer möglicherweise die bis dahin verschlossene Tür zum Top-Management, sie bringen ein größeres technisches Wissen und einen erweiterten Verhandlungsspielraum ein, können verfahrenere Situationen wieder zurechtrücken und stellen dem Buying Center eine hierarchisch und personell gleichrangige Delegation entgegen²²⁾.

19) Vgl. hierzu auch die Aufgaben der Außendienstmitarbeiter, die unter dem Begriff "Personal Selling" zusammengefaßt werden. Vgl. beispielsweise Engelhardt (Anlagen-Marketing 1977) 36-37, Grafers (Investitionsgütermarketing 1980) 136-137, Pfeiffer/Bischof (Investitionsgüterabsatz 1974) 933-934, vgl. außerdem zur Bedeutung der Beziehung zwischen Verkäufer und Zentralperson im Abnehmerbetrieb: Strothmann (Investitionsgütermarketing 1979) 73-74.

20) Zu diesem Ergebnis kommen Swan/Trawick/Silva (Customer Trust 1985) 205. Die Autoren stellen fest, daß das Vertrauen zum Anbieter mit der Anzahl der Besuche wächst.

21) Vgl. Engelhardt (Anlagen-Marketing 1977) 37.

22) Vgl. hierzu auch die Ergebnisse einer empirischen Studie von Backhaus/Koch (Verhandeln statt Verkaufen 1983) 90-93, die einer korrespondierenden Funktions-, Hierarchie- und Kompetenzstruktur zwischen Anbieter und Nachfrager größere Erfolgsaussichten einräumen.

Die Analyse der Interaktionsvariablen "Problemlösungszugeständnisse" zeigt die Notwendigkeit einer auf den Interaktionspartner abgestimmten Handlungsweise. Keinen der sechs Entscheidungsprozesse, in denen dem Kunden eine geforderte Vorführung verwehrt wurde, konnte der beobachtete Hersteller für sich entscheiden. Die Verwender zeigten sich weder bereit, übermäßig lange auf eine Vorführung zu warten, noch wollten sie ein Gerät ohne Testmöglichkeit erwerben. Dieses Ergebnis kann als weiterer Hinweis dafür gewertet werden, daß sich der Kunde nicht allein mit Produktinformation zufriedengibt, sondern vom Anbieter kundenbezogene Problemlösungshilfen erwartet²³⁾.

Die beziehungspezifische Variable "Betreuungsintensität", ausgedrückt durch die Besuchshäufigkeit während des gesamten Beobachtungszeitraumes, spielt eine ebenso große Rolle zur Gruppentrennung wie die Maßnahme "Problemlösungszugeständnisse". Die Gruppe der erfolgreichen Entscheidungsprozesse weist eine höhere Betreuungsintensität auf. Neben der Ermittlung von Bedarfsfällen erhält der Anbieter wertvolle Informationen über die Arbeitsweisen, Gewohnheiten und privaten Interessen seiner Gesprächspartner. Er lernt organisatorische Strukturen und die firmenspezifische Zusammensetzung des Entscheidungsgremiums kennen²⁴⁾. Er kann gegebenenfalls bei Anwendungsproblemen helfen bzw. die Interessen des Kunden bei Reklamations- oder Reparaturfällen vertreten. Durch seine Kontakte zu vielen Bauunternehmern wird der Verkäufer für den Kunden zum wertvollen Gesprächspartner, der über die konjunkturelle Situation, über Aktivitäten von Referenzunternehmen oder über die Auftragslage der direkten Wettbewerber informiert ist.

23) Vgl. auch die Auswertungsergebnisse zur Variable "Anzahl problemlösender Aktivitäten".

24) Vgl. Pfeiffer/Bischof (Investitionsgüterabsatz 1974) 934.

So läßt sich eine positive Grundhaltung aufbauen, auf die im konkreten Bedarfsfall zurückgegriffen werden kann.

Die Analyse der Interaktionsvariable "Gesprächspartner Top-Management" bestätigt die Vermutung, daß sich ein guter Kontakt zur Stelle höchster hierarchischer Macht für den Anbieter vorteilhaft auswirken kann. Während in nur 12% der erfolgreich abgeschlossenen Prozesse kein Kontakt zum Inhaber oder Geschäftsführer aufgebaut werden konnte, liegt der Anteil bei den Auftragsverlusten bereits bei 20,5%. Erfolglos gebliebene Verkaufsbemühungen weisen somit einen fast doppelt so hohen Anteil von Fällen auf, die ohne Gesprächstermin bei der Unternehmensspitze bleiben.

Die Interaktionsvariable "Rabattausschöpfungsgrad" kann schließlich noch knapp 5% der Streuung erklären. In erfolgreich abgeschlossenen Prozessen schöpft der Verkäufer seinen Rabattspielraum mehr aus als bei Auftragsverlust. Die geringen Mittelwertunterschiede und die schwache diskriminatorische Bedeutung der Variablen zeigen, daß von den Rabatten, deren Spielräume in beiden Gruppen bereits stark ausgenutzt werden, keine allzu hohe Wirkung ausgehen kann. Es ist nicht der Rabatt als solcher, der den Käufer beeindruckt, sondern, wie bereits die Diskussion des Interaktionselements "Nettopreisvergleich" ergeben hat, die tatsächliche Höhe der Anschaffungskosten sowie die Differenz zum Konkurrenzangebot.

5.4.2. Die erfolgreiche Interaktion ohne Konkurrenzeinfluß

Nachdem bisher nur Interaktionen mit Wettbewerbseinfluß beobachtet wurden, widmet sich der nächste Auswertungsschritt der Frage, ob und inwieweit sich die herstellerseitigen Interaktionselemente erfolgreicher Entscheidungsprozesse mit bzw. ohne Konkurrenzbeteiligung voneinander unterscheiden. Als statistisches Verfahren zur Ermittlung derjenigen Interaktionsbeiträge, die am meisten zur Trennung der zwei erfolgreichen Gruppen beitragen, dient wieder die Diskriminanzanalyse. Die Beschreibung der herstellerseitigen Interaktionsbeiträge mit den Variablen der bisherigen Analyse liefert nur eine befriedigende Trennung der Gruppen¹⁾. Zur detaillierten Beschreibung der Interaktionsprozesse werden deshalb neben den Tätigkeiten, an denen der beobachtete Hersteller teilnimmt, auch die Objekte, über die während der Zusammenkünfte gesprochen wird, in die Analyse einbezogen²⁾. Im einzelnen wird die Anzahl folgender Objektnennungen³⁾ betrachtet:

- Liefertermin
- Preis
- Inzahlungnahme
- Garantie und sonstige Vertragsmodalitäten
- Anwendung
- Maschinen
- Technik und Leistung.

Neu aufgenommen wird zusätzlich eine Variable, die die Kontaktaufnahme des Verkäufers zur verwennderseitigen Einkaufsab-

- 1) Nur etwa 35% der Streuung der Diskriminanzwerte werden durch die Gruppenzugehörigkeit erklärt. Allerdings werden 80% der Fälle korrekt klassifiziert.
- 2) Für die Trennung der erfolgreichen von den erfolglosen Prozessen bewirkte die Erweiterung der unabhängigen Interaktionsvariablen durch die Objekte keine entscheidende Ergebnisverbesserung.
- 3) Vgl. hierzu die Operationenmatrix S. 47.

teilung mißt⁴⁾, denn dem Einkauf wird insbesondere bei Wiederholungskäufen höherer Einfluß zugeschrieben⁵⁾. Unbrauchbar wird jetzt die Variable "Nettopreisvergleich", da sie nur innerhalb der Prozesse mit Konkurrenzeinfluß ermittelt werden kann.

5.4.2.1. Die Anwendungsvoraussetzungen der Diskriminanzanalyse

Überprüfungen auf Normalverteilung der Interaktionsvariablen und Gleichheit der Varianz-Kovarianz-Matrizen zeigen, daß die geforderten Anwendungsvoraussetzungen nicht vollständig erfüllt sind⁶⁾. Auch die Forderung nach Unabhängigkeit der Variablen ist nur teilweise gegeben. Wie die Korrelationsmatrix der Tabelle 5.7 zeigt, entstehen neben den bereits im Zusammenhang mit der vorhergehenden Diskriminanzanalyse besprochenen Abhängigkeiten⁷⁾, insbesondere durch die Erweiterung der unabhängigen Interaktionsvariablen durch die Objekte, höhere Korrelationen, da einige Aktivitäten durch die Erhebungsrichtungen an bestimmte Objekte gebunden sind⁸⁾. Es handelt sich jedoch überwiegend um Korrelationen, die knapp über 0.5 liegen.

4) Es wird der prozentuale Anteil der Gesprächsrunden ermittelt, an denen neben dem beobachteten Hersteller mindestens ein Mitarbeiter der Einkaufsabteilung der Nachfragerorganisation anwesend ist.

5) Vgl. z.B. Brand (Industrial Buying Decision 1972) 69-72 oder die Ergebnisse einer empirischen Studie von Naumann/Lincoln/McWilliams (Functional Areas of Influence 1984) 118: der prozentuale Anteil der Beteiligung von Einkäufern am gesamten Beschaffungsprozeß liegt beim Neukauf bei 29,88%, beim modifizierten Wiederholungskauf bei 39,72% und beim identischen Wiederholungskauf bereits bei 45,44%. Vgl. hierzu auch Ergebnisse von Pingry (Engineer and Purchasing Agent 1974) 33-45.

6) Vgl. zu den Konsequenzen bei Verletzung der Anforderungsvoraussetzungen S. 131 ff.

7) Vgl. S. 132-137 dieser Arbeit.

8) Vgl. hierzu die Ausführungen zur Erhebungsmethode S. 45-47 dieser Arbeit.

POOLED WITHIN-GROUPS CORRELATION MATRIX

	I	S	P1	V1	LZ	PR	IN	GUM	ANW	M	TL
I	1.00000										
S	0.21018	1.00000									
P1	0.29204	0.61326	1.00000								
V1	0.18358	0.18559	0.15112	1.00000							
LZ	0.10373	0.11728	0.11207	0.12448	1.00000						
PR	0.30883	0.22622	0.07094	0.59732	0.06736	1.00000					
IN	0.15552	0.03860	0.07094	0.59559	-0.03190	0.11350	1.00000				
GUM	0.15787	0.11117	0.16641	0.19316	0.03156	0.23566	-0.10460	1.00000			
ANW	0.59921	0.37504	0.44683	0.13342	0.03051	0.13490	0.17451	0.01682	1.00000		
M	0.36188	0.31550	0.28128	0.08833	0.07913	0.10714	0.04494	0.29342	0.26618	1.00000	
TL	0.49487	0.32709	0.35270	0.12702	0.06931	0.16262	0.06494	0.29342	0.32000	0.50794	1.00000
BK	0.46132	0.56387	0.53602	0.43570	0.47716	0.31170	0.19283	0.29315	0.60399	0.36616	0.46661
VK	0.36283	0.37425	0.51616	0.11995	0.03425	0.28359	0.11833	0.2819	0.40399	0.35616	0.41642
IR	-0.03141	0.16000	-0.07200	-0.06400	-0.07322	-0.08133	0.10958	-0.13019	-0.15493	0.02751	0.02934
DRT	0.13116	0.17300	0.04178	-0.03888	-0.07218	-0.12849	0.00839	0.13094	0.24964	0.07370	-0.02769
KON2	0.20856	0.32310	0.49282	0.27353	0.15963	-0.02601	0.24474	0.26249	0.19165	0.28621	0.40155
HP	0.20135	0.10766	0.16343	0.27076	-0.08439	0.27406	0.21474	0.30507	0.05005	0.17996	0.35489
FB	0.31733	0.43174	0.28734	0.18965	-0.13716	0.27952	0.09670	0.03208	0.52965	0.16037	0.35409
TM	-0.21692	-0.17344	-0.02735	0.00677	0.13873	-0.03393	-0.11267	-0.20874	-0.23007	-0.01738	-0.11715
E	-0.05761	-0.08214	-0.07873	-0.10119	-0.10150	-0.09806	-0.06033	-0.02790	0.09594	-0.02414	-0.04352
Z1	0.17367	0.02311	0.01454	0.20307	0.00535	0.61389	0.53204	0.42043	0.05546	0.54352	0.28254
B1	0.12570	-0.03642	0.03642	0.01334	-0.06716	0.04068	-0.03488	-0.10308	0.13722	0.28255	-0.02816
UG	0.19555	0.05170	0.17941	0.03830	0.11767	-0.06378	0.06008	0.15063	0.10383	0.35012	0.09343
BK	1.00000										
VK	0.25027	1.00000									
IR	0.02767	0.02083	1.00000								
B1	0.10991	-0.18232	-0.21654	1.00000							
KON2	0.16893	0.05800	0.05859	1.00000							
HP	0.27849	0.26146	0.07293	-0.20893	1.00000						
FB	0.58318	0.13401	0.32489	-0.05277	0.06161	1.00000					
TM	-0.36821	-0.08811	0.19485	0.41088	0.03542	0.03542	1.00000				
E	0.03977	-0.14812	0.24881	-0.36754	-0.05402	-0.05402	-0.53699	1.00000			
Z1	0.05278	0.16156	0.13564	-0.07050	-0.06612	-0.06612	0.42970	-0.13101	1.00000		
B1	0.03286	-0.16156	0.00570	-0.30501	0.25205	0.19651	0.19651	0.02934	0.10801	1.00000	
UG	0.21527	-0.01517	-0.06045	0.09819	-0.02595	-0.09165	0.00827	0.09214	-0.02663	-0.00864	1.00000
UG				0.09986	0.21169	0.20322	-0.10837	0.09214	-0.11347	-0.08414	0.03140

Tab. 5.7: Die Korrelationsmatrix zu den Variablen der Herstellerinteraktion
(Erfolg mit bzw. ohne Konkurrenzinfluß)

Nur in zwei der neu hinzugekommenen Variablen ist die wechselseitige Beziehung größer als 0,7. Zwischen analysierenden Tätigkeiten und dem Objekt "Maschinen" besteht ein starker positiver Zusammenhang. Obwohl sich die verschiedenen Analyse-tätigkeiten insgesamt auf 13 Objekte richten können¹⁾, steht das Objekt "Maschine" im Mittelpunkt des Interesses. Die Variablen "Gesprächspartner Einkauf" und "Gesprächspartner Top-Management" weisen eine relativ hohe negative Korrelation auf. Da diese zwei Variablen den prozentualen Anteil der Gesprächsrunden unter Beteiligung des jeweiligen Funktionsbereiches zur Gesamtzahl der Hersteller-Verwender-Kontakte wiedergeben, impliziert das gewählte Meßverfahren eine Abhängigkeit der Variablen untereinander. Es wird deshalb auf das Interaktionselement "Gesprächspartner Top-Management", von dem wie alternative Diskriminanzanalysen gezeigt haben, eine geringere diskriminatorische Trennstärke ausgeht, verzichtet. Um zu verhindern, daß möglicherweise wichtige Trenn-information verlorenggeht, werden alle anderen Interaktions-elemente in die Analyse einbezogen. Der verzerrende Effekt durch Korrelationen wird bei der Analyse der Rangfolgen berücksichtigt.

5.4.2.2. Die Güte der Trennung

12 Interaktionselemente liefern einen signifikanten Beitrag zur Trennung der erfolgreichen Transaktionen mit bzw. ohne Konkurrenz-beteiligung. Die Ergebnisse der Tabelle 5.8 weisen auf eine recht gute Trennung hin. Wilk's Lambda erreicht einen Wert von 0,3834 und der quadrierte Korrelationskoeffizient CR^2 macht deutlich, daß etwa 62% der Streuung der Diskriminanzwerte durch die Gruppenzugehörigkeit erklärt werden können²⁾.

1) Vgl. Operationenmatrix S. 47.

2) Vgl. Schuchard-Ficher u.a. (Multivariate Analysemethoden 1985) 175-176.

CANONICAL DISCRIMINANT FUNCTIONS				
FUNCTION	EIGENVALUE	PERCENT OF VARIANCE	CUMULATIVE PERCENT	CANONICAL CORRELATION
1*	1.60839	100.00	100.00	0.7852525
AFTER FUNCTION	WILKS' LAMBDA	CHI-SQUARED	D.F.	SIGNIFICANCE
0	0.3833785	38.349	12	0.0001
* MARKS THE 1 CANONICAL DISCRIMINANT FUNCTION(S) TO BE USED IN THE REMAINING ANALYSIS.				

Tab. 5.9: Die Ergebnisse zur Beurteilung der Trennungsgüte (Erfolg mit bzw. ohne Konkurrenzefluß)

Die in Tabelle 5.9 dargestellte Klassifikationsmatrix weist sogar extrem gute Ergebnisse auf:

CLASSIFICATION RESULTS -				
ACTUAL GROUP		NO. OF CASES	PREDICTED GROUP MEMBERSHIP	
			1	2
-----		-----	-----	-----
GROUP	1	16	15 93.8%	1 6.3%
GROUP	2	32	1 3.1%	31 96.9%
PERCENT OF "GROUPED" CASES CORRECTLY CLASSIFIED: 95.83%				

Tab. 5.9: Die Klassifikationsmatrix (Erfolg mit bzw. ohne Konkurrenzefluß)

Insgesamt werden 95,83% der Transaktionen richtig zugeordnet. Vergleicht man dieses Ergebnis mit der maximalen Zufallswahrscheinlichkeit von 66,7%, die sich ergibt, wenn jeder Fall der größeren Gruppe zugeordnet wird¹⁾, so zeigt sich, daß die Diskriminanzfunktion eine wesentlich bessere Trennung ermöglicht. Bezieht man für die Klassifikation neben den 48 voll-

1) Es würden 32 von 48 Fällen richtig klassifiziert werden. Vgl. die Ausführungen bei Schuchard-Fischer u.a. (Multivariate Analysemethoden 1985) 168 und 176.

ständig beobachtbaren Prozesse auch die 12 Fälle mit fehlenden Werten ein, so können immer noch 80,0% der Transaktionen korrekt klassifiziert werden. Das gute Trennungsergebnis läßt sich auch aus dem in Abbildung 5.7 dargestellten Streudiagramm²⁾ entnehmen, in dem die Anzahl der Fehlklassifikationen durch umrahmte Ziffern hervorgehoben wird:

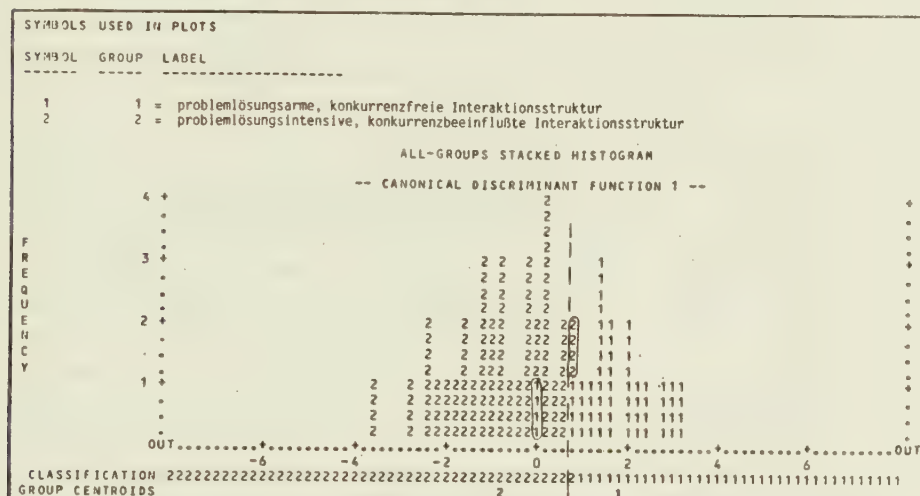


Abb. 5.7: Das Streudiagramm der Diskriminanzwerte (Erfolg mit bzw. ohne Konkurrenz einfluß)

Die ausgezeichnete Trennung der Gruppen durch die anbieterseitigen Interaktionsbeiträge bestätigt die Vermutung, daß der Anbieter dann besonders erfolgreich ist, wenn er seine Verkaufsstrategie dem jeweiligen Interaktionstyp anpaßt. Nachfolgend werden diejenigen Interaktionselemente besprochen, die sich am stärksten zwischen den zwei Gruppen unterscheiden.

5.4.2.3. Die Bedeutung der Interaktionsvariablen

Die Reihenfolge der sequentiellen Auswahl derjenigen Interaktionselemente, die sich zur Trennung der konkurrenzfreien von

2) Jeweils vier übereinander abgebildete Ziffern kennzeichnen einen Fall.

den konkurrenzbeeinflussten Transaktionsprozesse heranziehen lassen, zeigt Tabelle 5.10, Tabelle 5.11 stellt die diskriminatorische Bedeutung der Variablen dar, die durch ihre standardisierten Diskriminanzkoeffizienten ausgedrückt wird. Der Rangfolgenvergleich beider Tabellen weist auf größere Verschiebungen zwischen den Variablen hin. Während überwiegend problemlösungsorientierte Interaktionsbeiträge größere Trennstärke erhalten, verlieren die konfliktiven Beiträge an dis-

SUMMARY TABLE						
STEP	ACTION ENTERED REMOVED	VARS IN	WILKS' LAMBDA	SIG.	LABEL	
1	S	1	0,866080	0,0105	ANZAHL STEUERENDER AKTIVITÄTEN	
2	F3	2	0,788586	0,0048	ANGESPROCHENE FUNKTIONSBEREICHE	
3	TL	3	0,726162	0,0026	TECHNIK UND LEISTUNG	
4	DRT	4	0,684479	0,0022	RABATTAUSSCHÖPFUNGSGRAD	
5	LZ	5	0,641291	0,0017	LIEFERTERMIN	
6	GVM	6	0,593677	0,0010	GARANTIE U. SONSTIGE VERTRAGSMODALITÄTEN	
7	I	7	0,557812	0,0008	ANZAHL INFORMIERENDER AKTIVITÄTEN	
8	M	8	0,532773	0,0009	MASCHINEN	
9	E	9	0,501335	0,0008	GESPRÄCHSPARTNER EINKAUF	
10	P1	10	0,467017	0,0006	ANZAHL ANALYSIERENDER AKTIVITÄTEN	
11		9	0,471545	0,0003	TECHNIK UND LEISTUNG	
12	VK	10	0,439304	0,0002	VORFÜHRKOSTEN	
13	PR	11	0,479933	0,0002	PREIS	
14	UG	12	0,333378	0,0002	UNTERSTÜTZUNGSGRAD	

Tab. 5.10: Die sequentielle Variablenauswahl (Erfolg mit bzw. ohne Konkurrenzeinfluß)

Interaktionsvariable	Standardisierte Diskriminanz- koeffizienten, absolut	Prozentuale Gewichte
Analyisierende Aktivitäten	1,53296	15,74
Maschinen	1,51968	15,21
Angesprochene Funktionsbereiche	1,30575	13,06
Steuernde Aktivitäten	0,90146	9,24
Informierende Aktivitäten	0,82690	8,27
Liefertermin	0,70477	7,05
Vertragsmodalitäten	0,64643	6,47
Rabattausschöpfungsgrad	0,64628	6,47
Gesprächspartner Einkauf	0,54362	5,44
Vorführkosten	0,51849	5,19
Preis	0,44276	4,43
Unterstützungsgrad	0,38244	3,83

Tab. 5.11: Die standardisierten Diskriminanzkoeffizienten (Erfolg mit bzw. ohne Konkurrenzeinfluß)

kriminatorischer Bedeutung. Dieser Effekt läßt sich auf die beschriebenen Abhängigkeiten der Variablen untereinander zurückführen.

Zur Beschreibung der Gruppenunterschiede wird auf die in Tabelle 5.12 dargestellten Mittelwerte zurückgegriffen¹⁾. Im einzelnen können folgende Angaben zu den Interaktionsvariablen gemacht werden:

(1) Problemlösungsorientierte Interaktionsbeiträge

Entscheidungsprozesse ohne Konkurrenzeinfluß zeichnen sich, wie bereits früher festgestellt wurde, durch ihr geringes Problemlösungsniveau aus. Diese Tatsache spiegelt sich auch in der Herstellerstrategie wieder. Sie unterscheidet sich von der Strategie konkurrenzbeeinflusster Prozesse durch im Durchschnitt rund 40% geringere Informationsbeiträge und etwa 60% weniger steuernde und analysierende Tätigkeiten. Ein ähnliches Verhältnis zeigen die problemlösungsorientierten Objekte beider Gruppen im Vergleich. Technologie- und Anwendungsobjekte stehen bei konkurrenzfreien Kauf-/Verkaufsprozessen nur etwa halb so oft im Mittelpunkt der Gesprächsrunden wie bei Prozessen mit Wettbewerbsbeteiligung. Das geringe Problemlösungsniveau zeigt sich auch in den niedrigeren Aufwendungen für Herstellerbesuche und vor allem in den merklich geringeren Vorführkosten.

(2) Verhandlungsorientierte Interaktionsbeiträge

Die Anzahl der verhandelnden Tätigkeiten ist dagegen innerhalb beider Gruppen nahezu identisch. Betrachtet man jedoch den verhandlungsorientierten Tätigkeitsanteil im Verhältnis zum gesamten Tätigkeitsvolumen, dann nehmen Verhandlungsrunden

1) Die höhere Anzahl vollständig beobachtbarer Fälle innerhalb der Gruppe der erfolgreichen Prozesse mit Konkurrenz-beteiligung, die durch den Verzicht auf die Interaktionsvariable "Nettopreisvergleich" bewirkt wird, verursacht, verglichen mit den Ergebnissen der Tabelle 5.6, geringfügige Differenzen bei den Mittelwerten und Standardabweichungen.

Interaktionsvariable	Mittelwert		Standardabweichung	
	ohne Konkurrenz- einfluß	mit Konkurrenz- einfluß	ohne Konkurrenz- einfluß	mit Konkurrenz- einfluß
1) <u>Teilnehmervollkommen</u>				
- informieren [†]	1,94	2,16	0,97	2,30
- organisieren [†]	0,75	1,91	1,06	1,42
- analysieren [†]	0,75	2,06	0,63	1,95
- verhandeln	2,31	2,67	0,56	1,74
2) <u>Erkenntnisquellen</u>				
- Lieferanten [†]	0,06	0,07	0,25	0,19
- Preis [†]	1,67	2,44	0,89	1,70
- Anzahlungnahme	0,75	0,60	1,77	0,91
- Vertragsmodalitäten [†]	0,29	0,28	0,62	0,67
- Anwendung [†]	0,25	0,57	0,59	0,84
- Maschinen	1,32	1,28	0,81	1,71
- Technik, Leistung	0,31	0,67	0,76	1,27
3) <u>Problemlösungseingebunden</u>				
- Besuchskosten [†]	512	1.302	516	1.245
- Verkaufskosten [†]	89	629	158	1.214
4) <u>Rabattzustandnisse</u>				
- indirekter Rabatt	2,1	1,7	5,0	2,1
- Rabattausschöpfungsgrad [†]	-0,9	+2,2	5,9	8,9
5) <u>Prozessabwicklung</u>				
- Kontinuität der Prozeß- beteiligung	1,1	1,4	1,4	1,9
- Herstellerbeteiligung	1,1	1,7	0,7	0,6
6) <u>Einfluß im Buying Center</u>				
- angesprochene Funktions- bereiche [†]	1,4	1,2	0,6	0,5
- Gesprächspartner Einkauf [†]	16,9	12,7	29,0	21,4
7) <u>Reaktion auf Verwendertorderung</u>				
- Problemlösungszugeständnisse	0,0	0,0	0,0	0,0
- Verhandlungszugeständnisse	0,4	0,5	0,5	0,7
8) <u>Betreuungsintensität</u>				
- Besuchshäufigkeit	11,1	12,7	5,5	14,7
- Unterstützungsgrad [†]	1,1	2,0	1,9	2,9

Tab. 5.12: Mittelwerte und Standardabweichungen der Interaktionsvariablen (Erfolg mit bzw. ohne Konkurrenz-einfluß)

Die mit *) gekennzeichneten Variablen werden zur Gruppentrennung herangezogen

den bei konkurrenzfreien Interaktionen etwa 40%, bei konkurrenzbeeinflussten Prozessen dagegen nur 26% aller Aktivitäten in Anspruch. Ein Vergleich der konfliktorientierten Objekte beider Gruppen zeigt, daß mit Ausnahme des Preises verhandlungsorientierte Objekte bei Konkurrenzausschluß häufiger angesprochen werden. Signifikante Trennungsbeiträge liefern die Variablen "Liefertermin" und "sonstige Vertragsmodalitäten". Die häufigere Nennung des Liefertermins innerhalb der Gruppe der konkurrenzfreien Prozesse wird möglicherweise durch die geringere Dauer der Entscheidungsfindung ohne Alternativanbieter beeinflußt. Im Durchschnitt fällt die endgültige Entscheidung ohne Konkurrenzbeteiligung bereits nach 96 Tagen, mit Wettbewerbs-Konsultation dauert der Prozeß durchschnittlich 128 Tage. Die schnellere Prozeßabwicklung läßt dem Anbieter weniger Zeit, für die Bereitstellung der Maschinen, der Liefertermin wird zum Verhandlungsobjekt. Weiterhin ist es möglich, daß die Verwender den Bedarf einer anspruchlosen Investition nicht weit genug vorausplanen, d.h. der Entscheidungsprozeß für den Ersatzbedarf wird erst dann initiiert, wenn mit dem vorhandenen Gerät kein reibungsloser Einsatz mehr möglich ist. Eine sofortige Liefermöglichkeit kann dann entscheidend sein.

Die häufige Nennung der Vertragsmodalitäten sowie die höhere Gewährung indirekter Rabatte deuten darauf hin, daß bei Beschaffungssituationen ohne direktem Wettbewerbsdruck Verhandlungszusagen über versteckte Rabatte größeren Spielraum einnehmen. Vergleicht man dagegen den durchschnittlichen Rabattausschöpfungsgrad²⁾, so läßt sich bei konkurrenzfreien Interaktionsprozessen eine geringere Ausnutzung der Rabattspanne feststellen. Rabatte, die hier im Mittel 0,79% unter der

2) Der Rabattausschöpfungsgrad ist definiert als Abweichung zwischen tatsächlichem Nachlaß und durchschnittlich gewährtem Rabatt bei allen Maschinenverkäufen dieses Typs. Vgl. S.121 dieser Arbeit.

durchschnittlichen Nachlaßgewahrung liegen, stehen einer überdurchschnittlichen Rabattausschöpfung von 3,17% bei Konkurrenzbeteiligung gegenüber. Eine detaillierte Analyse der Rabattstruktur zeigt allerdings, daß bei Verhandlungen, die unter Wettbewerbsdruck stattfinden, hin und wieder extrem hohe Nachlässe gewahrt werden müssen - in 31% der Fälle werden Rabatte zugesagt, die mehr als 5% über dem Durchschnitt liegen - insgesamt aber erfordern nur 46% der beobachteten Prozesse überdurchschnittliche Zusagen. Konkurrenzfreie Interaktionsstrukturen zeichnen sich dagegen dadurch aus, daß man sich nur in 6% der Fälle auf extrem hohe Konzessionen einigt, aber relativ oft knapp über dem Durchschnitt liegende Zusagen macht, was den Gesamtanteil überdurchschnittlicher Rabatte auf 56% ansteigen läßt. Tabelle 5.13 zeigt die genaue Verteilung, die allerdings keine signifikanten Zusammenhänge erkennen läßt.

Abweichung vom durchschnittlichen gewährten Rabatt	ohne Konkurrenz einfluß	mit Konkurrenz einfluß
0,1 und mehr unter Durchschnitt	5% }	13% }
2,1 bis 5% unter Durchschnitt	10% } 44%	10% } 54%
4,1 bis 6% unter Durchschnitt	15% }	22% }
0,1 bis 5% über Durchschnitt	50% }	15% }
5,1 und mehr über Durchschnitt	6% } 56%	31% } 46%

Tab. 5.13: Der Zusammenhang von Konkurrenz einfluß und Rabattausschöpfungsgrad

Die Ergebnisse lassen die Schlußfolgerung zu, daß die vorzeitige Festlegung auf einen Hersteller auf der Anbieterseite zu einem Machtzuwachs führt. Der Verkäufer ist generell in der Lage, höhere Preisforderungen durchzusetzen und extrem hohe Zugeständnisse zu vermeiden. Hierbei darf er aller-

dings seine Machtposition nicht überschätzen, denn entgegen den Aussagen anderer empirischer Studien³⁾ sind die Verwender, auch ohne den Anbieter direktem Wettbewerb auszusetzen, sehr wohl in der Lage, gute Konditionen zu erzielen. Ursächlich für dieses von anderen Studien abweichende Phänomen scheint der in der Baumaschinenbranche vorherrschende indirekte Wettbewerbsdruck zu sein, der sich auf die aggressive Preispolitik der Anbieter zurückführen läßt, und der auch ohne direkte Konkurrenz-Konsultation die Interaktion beeinflußt. Auch wenn der Verwender auf Grund der anspruchslosen Beschaffungssituation bereit ist, zugunsten eines schnellen und wenig aufwendigen Entscheidungsprozesses auf besonders günstige Konditionen zu verzichten, wird es dennoch Preisschwellen geben, nach deren Überschreitung ein umfangreicher und teurer Entscheidungsprozeß mit Konkurrenzbeteiligung in Kauf genommen wird⁴⁾.

(3) Einfluß im Buying Center

Wie erwartet unterscheidet sich die Zusammenarbeit der Interaktionspartner zwischen dem konkurrenzfreien und dem konkurrenzbeeinflussten Interaktionstyp. Die höhere Anzahl angesprochener Funktionsbereiche weist darauf hin, daß bei konkurrenzfreien Interaktionen neben dem Top-Management auch andere Unternehmensbereiche, insbesondere die Einkaufsabteilung, in den Prozeß eingeschaltet werden. Der Anteil der Gesprächsrunden unter Beteiligung des technischen Projektmanagements geht dagegen merklich zurück.

3) Vgl. z.B. Kutschker (Verhandlungen 1972) 331, Kratz (Interaktionsprozeß 1975).

4) Vgl. hierzu auch Ergebnisse zur Analyse der Lieferanten-treue, insbesondere Robinson/Fairs/Wind (Industrial Buying 1967) 179. Die Autoren ermitteln insgesamt fünf Faktoren zur Erklärung der Lieferantentreue. Die Variable "The dollar value of the order", die angibt, ob der Preis eines Produkts eine gerade noch tolerierbare Grenze überschreitet, ist nach der Variable "cost savings index" der zweithäufigste Grund für einen Lieferantenwechsel. Vgl. auch Wind (Source Loyalty 1970) 450-457.

6. PRAXELOGISCHE ERGEBNISDISKUSSION

Die Auswertung der Transaktionsprozesse zur Beschaffung von Verdichtungsgeräten zeigt, daß sich zwei Interaktionstypen signifikant voneinander unterscheiden. Anspruchslose Beschaffungssituationen, d.h. Wiederholungskäufe oder Investitionen mit im Vergleich zu allen beobachteten Fällen unterdurchschnittlichen Objektwerten sowie Gebrauchtmachinenkäufe und Investitionsentscheidungen von Mittel- und Großbetrieben, führen vorzugsweise zu Interaktionsprozessen, die sich durch einen problemlosungsarmen, konkurrenzfreien Typ auszeichnen. Anspruchsvolle Beschaffungssituationen, also Erstkäufe oder Investitionen, die vergleichsweise hohe Investitionsausgaben erfordern, Neumaschinenkäufe und Investitionsentscheidungen kleinerer Betriebe, lassen dagegen problemlosungsintensive Interaktionsprozesse erwarten, die zudem parallel mit mehreren Anbietern geführt werden. Je nach dem Anspruchsniveau der Beschaffungssituation und dem daraus resultierenden Interaktionstyp muß der Anbieter unterschiedliche Instrumente und Strategien anwenden, will er den Prozeß für sich entscheiden. Die gewonnenen Ergebnisse lassen sowohl Gestaltungshinweise für den Hersteller-Verkäufer als auch für das anbietende Unternehmen zu¹⁾.

6.1. Gestaltungshinweise für die konkurrenzfreie Interaktion

Schaltet der Käufer nur einen Anbieter in den Entscheidungsprozeß ein, so kann dieses Verhalten als Indikator für eine anspruchslose Beschaffungssituation benutzt werden.

1) Inwieweit die gewonnenen Ergebnisse über die Beschaffungsentscheidung von Verdichtungsgeräten hinaus auch auf vergleichbare Interaktionsprozesse für Standardaggregate übertragbar sind, muß die weitere Forschung zeigen.

Konkurrenzfreie Interaktionsprozesse zeichnen sich folglich durch geringere Anforderungen an den Problemlösungsprozeß aus. Durch das im Großen und Ganzen bekannte Investitionsgut und durch die vorweggenommene Anbieterauswahl wird bereits frühzeitig eine Entscheidung getroffen, der nachfolgende Interaktionsprozeß reduziert sich nahezu auf das Aushandeln der Austauschbedingungen. In diesen Fällen kann sich der Anbieter einen ausführlichen und für beide Seiten kostspieligen Problemlösungsprozeß ersparen, denn er muß weder den Verwender von seiner Leistungsfähigkeit überzeugen noch sich positiv vom Problemlösungsniveau der Wettbewerber abheben. Der Verkäufer sollte hier versuchen, eine schnelle und einfache Lösung durchzusetzen, bevor der Nachfrager weitere Anbieter anspricht oder aber der Wettbewerb von sich aus auf den laufenden Beschaffungsprozeß aufmerksam wird. Dabei muß großer Wert auf die zweckbezogene Preis-, Konditions- und Lieferzeitpolitik gelegt werden.

Bei der Preisfestsetzung ist hohes Einfühlungsvermögen in die Markt- und Nachfragersituation erforderlich, denn einerseits soll der Vorteil einer konkurrenzfreien Situation zu Gunsten eines guten Auftragsergebnisses ausgenutzt werden, andererseits können aber überzogene Preisforderungen in einem Markt, der sich durch aggressive Preispolitik der Wettbewerber auszeichnet, Konkurrenz-Konsultationen zur Folge haben. Scheint eine schnelle wettbewerbsfreie Lösung am Angebotspreis zu scheitern, so ist es durchaus erwagenswert, einen Teil der eingesparten Problemlösungskosten zur Preiskorrektur nach unten zu verwenden, denn die Kosten des Anbieters, sich bei einer vom Käufer neu aufgerollten Entscheidungsfindung positiv von den Mitbewerbern abzuheben, können möglicherweise die Höhe der ursprünglich geforderten Rabattzusage um ein Vielfaches übersteigen.

Durch die im Vergleich zur anspruchsvolleren Beschaffungssituation schnelle Entscheidungsfindung und die oft kurzfrist-

stige Initiierung einer Ersatzbeschaffung gewinnt die anbieterseitige Lieferzeitpolitik an zentraler Bedeutung. Geringwertige und häufig wiederbeschaffte Investitionsgüter verlangen daher vom Anbieter höhere Lieferflexibilität als teurere Produkte. Dies läßt sich beispielsweise durch einen erhöhten Lagerbestand oder durch eine Maschinenkonstruktion nach dem sog. Baukastenprinzip²⁾ erreichen.

Die Auswertungsergebnisse zur Bedeutung der herstellerseitigen Gesprächspartner zeigen, daß sich bei problemlösungsarmen und konkurrenzfreien Kauf-/Verkaufsprozessen kaum technische Mitarbeiter der nachfragenden Organisation in den Interaktionsprozeß einschalten. Der Einfluß von Einkaufsabteilungen steigt dagegen an. Für die Praxis ergeben sich daraus zwei Konsequenzen. Die individualstrategische Empfehlung an den Verkäufer lautet, bei einfachen Beschaffungssituationen auch das Gespräch mit der einkaufsverantwortlichen Abteilung zu suchen. Gleichzeitig kann dieses Ergebnis als Orientierungshilfe für die zielgruppenspezifische Kommunikationspolitik der Anbieterorganisation nutzbar gemacht werden. Die Wahl von Werbebotschaft und Werbemedium kann insbesondere auf Grund des Produktwertes variiert werden. Geht man davon aus, daß die Einkäufer andere Entscheidungskriterien berücksichtigen als beispielsweise Techniker oder Geschäftsführer³⁾, so empfiehlt sich bei geringwertigen Investitionsgütern zusätzlich eine auf diese Zielgruppe zugeschnittene Gestaltung der Werbebotschaft. Gleichzeitig sollten Leseranalysen genutzt

- 2) Grundelemente einer Maschine werden standardisiert, so daß durch verschiedenartige Kombinationsmöglichkeiten individualisierte Varianten entstehen. Dadurch läßt sich eine geringere Lagerhaltung erwirken. Vgl. zum Baukastenprinzip auch Engelhardt/Günter (Investitionsgüter-Marketing 1981) 164.
- 3) Vgl. Backhaus (Investitionsgüter-Werbung 1983) 56 und 59 sowie die dort zitierten Untersuchungsergebnisse von Choffray/Lilien.

werden, um eine am Einkäufer orientierte Medias Selektion zu ermöglichen⁴⁾.

6.2. Gestaltungshinweise für die konkurrenzbeeinflusste Interaktion

Entscheidet der Verwender über höhere Investitionsausgaben oder über einen Erstkauf, so schaltet er gewöhnlich mehrere Anbieter in den Entscheidungsprozeß ein. Konkurrenzbeeinflusste Prozesse sind durch ein hohes Problemlösungsniveau geprägt und erfordern auch vom Anbieter, will er sich gegen den Wettbewerb durchsetzen, umfangreiche problemlösungsorientierte Interaktionsbeiträge. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, daß gerade das herstellerseitige Interaktionselement "Anzahl problemlösender Aktivitäten" den größten Trennungsbeitrag zwischen erfolgreichen und erfolglosen Prozessen leistet. Anspruchsvolle Beschaffungssituationen erfordern demnach mehr als die bloße Produktinformation. Der Verkäufer sollte sich rechtzeitig aus der Informationsphase lösen und mit dem Nachfrager speziell auf dessen Bedürfnisse zugeschnittene Lösungsalternativen erarbeiten. Damit der Außendienst dem hohen Problemlösungsanspruch gerecht werden kann, muß die Anbieterorganisation nicht nur dafür sorgen, daß die Verkäufer regelmäßig produkt-, einsatz- und wettbewerbsspezifisch geschult und mit aussagefähigem Verkaufsmaterial, wie beispielsweise Konkurrenzvergleichen, Argumentationshilfen, Wirtschaftlichkeitsberechnungen, An-

⁴⁾ Vgl. Strothmann (Investitionsgütermarketing 1979) 137. Vgl. auch eine Untersuchung zu den wichtigsten Informationsquellen unterschiedlicher Funktionsbereiche und Hierarchiestufen vom Zentralverband der Elektronischen Industrie, zitiert nach Strothmann (Investitionsgüter-Werbung 1983) 27.

wendungs- und Testberichten, Referenzlisten oder Gutachteraussagen ausgestattet werden, sie muß auch durch geeignete Schulungsmaßnahmen dazu beitragen, daß das Verkaufspersonal den Stellenwert einer kundenbezogenen Problemanalyse erkennt und in der Lage ist, spezifische Lösungsvorschläge zu erarbeiten.

Die Maschinendemonstration spielt innerhalb der problemlosungsorientierten Aktivitäten eine besondere Rolle. Dem Hersteller bietet sie eine sehr eindrucksvolle Darstellungsmöglichkeit der eigenen Leistungsfähigkeit, dem Nachfrager hilft sie, die Unsicherheit der Beschaffungssituation abzubauen, indem speziell auf sein Anwendungsgebiet zugeschnittene Tests durchgeführt werden. Gleichzeitig reduziert sie den internen Durchsetzungswiderstand durch die frühzeitige Einschaltung der späteren Benutzer in den Entscheidungsprozeß. Die Auswertungen zeigen, daß häufiger Geräte gekauft werden, die dem Käufer längere Zeit zu Testzwecken zur Verfügung gestellt wurden und die bis zum Zeitpunkt der Endverhandlung beim Nachfrager blieben. Wurde dem Verwender eine von ihm geforderte Vorführung verwehrt, war es dem Hersteller in keinem der beobachteten Fälle möglich, den Auftrag für sich zu entscheiden.

Den Ergebnissen zufolge sollte der Anbieter sehr genau prüfen, in welchen Fällen er eine Vorführung ablehnt. Entscheidet er sich für eine Maschinendemonstration beim Käufer, so kann eine ausreichend lange Bereitstellung des Vorführgerätes, die vorzugsweise bis zum Ende der Entscheidungsfindung andauern sollte, angeraten werden. Um flexibel auf Vorführwünsche reagieren zu können, bietet sich beispielsweise die Aufrechterhaltung einer ständig einsatzbereiten "Vorführflotte" an.

Neben den bisher besprochenen problemlösungsorientierten Herstellerbeiträgen beeinflußt das Engagement des Verkäufers -

ausgedrückt durch die Kontinuität und die Häufigkeit seiner Besuche - den Ausgang von Entscheidungsprozessen. Häufige herstellerseitige Prozeßunterbrechungen beeinträchtigen den Erfolg. Positiv wirken sich dagegen kontinuierliche und häufige Besuche bei der Verwenderorganisation aus.

Die daraus resultierende Empfehlung an den Außendienst lautet deshalb, weder Besuchspausen entstehen zu lassen noch die Aufrechterhaltung des Kontaktes dem Nachfrager zu überlassen. Der Verkäufer muß vielmehr den Verlauf des Beschaffungsprozesses genau verfolgen, damit er Situations- oder Meinungsveränderungen in der Nachfragerorganisation frühzeitig erkennen, Konkurrenzaktivitäten beobachten und sich immer wieder beim Gesprächspartner in Erinnerung bringen kann. Für das anbietende Unternehmen bedeuten die Ergebnisse schließlich, daß es nach Steuerungsmechanismen suchen muß, die es ermöglichen, die Aktivitäten des Außendienstes zu beobachten, damit es die Verkäufer in ihrer Auftragsverfolgung und Terminplanung unterstützen und kontrollieren kann.

Der ermittelte positive Einfluß der Einbeziehung mehrerer, im Regelfall hochrangiger, Herstellerpersonen läßt weitere praktische Empfehlungen zu. Auch wenn es grundsätzlich die Aufgabe des Verkäufers ist, die Herstellerorganisation während des Kauf-/Verkaufsprozesses zu vertreten, empfiehlt es sich dennoch, insbesondere in schwierigen Situationen, den Interaktionsprozeß auf verschiedenen hierarchischen Ebenen zu vollziehen.

Die Analyse konfliktorientierter herstellerseitiger Interaktionsbeiträge liefert Orientierungsdaten für die Preis- und Verhandlungsstrategie des Anbieters. Die Auswertungsergebnisse zeigen, daß der Hersteller bei einem positiven Prozeßausgang fast doppelt so häufig an Verhandlungsrunden teilnimmt wie bei erfolglos gebliebenen Verkaufsgesprächen. Die aggress-

sive Preispolitik der Baumaschinenbranche und die häufig übliche Praxis der Baumaschinenhersteller, Verhandlungsspielräume bei der Preisfestlegung einzukalkulieren, begünstigen die verhandlungsorientierten Beiträge des Nachfragers. Entzieht sich ein Verkäufer der Aushandlungsphase, sei es, weil er den Verhandlungscharakter der Situation verkennt oder aber, weil er durch zu frühe Rabattgewährung bereits seinen Spielraum für nachträgliche Konzessionen verschenkt hat, so trägt sein Verhalten möglicherweise zur Verunsicherung der Verwender bei, die ja im Regelfall mit den besonderen Marktbedingungen vertraut sind.

Der Verkäufer sollte deshalb bewußt auf die Verhandlungssprache eingehen, indem er entweder anhand von Preis-Leistungsvergleichen zu den Konkurrenzangeboten die Seriosität seiner Offerte unterstreicht oder im Rahmen seiner Preiskalkulation Kompromißbereitschaft zeigt.

Die Auswertung belegt gleichzeitig, daß nicht immer die Alternative mit den geringsten Anschaffungskosten gekauft wird, obwohl sich die Käufer an den Wettbewerbsangeboten orientieren und nur bis zu einem bestimmten Grad bereit sind, höhere Angebotspreise zu akzeptieren. Eine Anpassung des Nettopreises an das Wettbewerbsangebot ist daher sinnvoll¹⁾. Gelingt es dem Verkäufer, vorab Informationen über die Preise der

1) Vgl. Arbeitskreis "Marketing in der Investitionsgüterindustrie" der Schmalenbach-Gesellschaft (Preisbildung 1978) S. Mason (Price Competition 1974) 275-284 oder Abratt/Pitt (Pricing Practices 1985) 301-306. Die letztgenannte Studie befaßt sich speziell mit der Preisstrategie der Bauwirtschaft. Die Autoren stellen fest, daß die Preisbildung neben den Kosten in hohem Maße auch von den Konkurrenzpreisen beeinflusst wird; vgl. insbesondere S. 303, Tabelle 2. Dieses Ergebnis bestätigt, daß in der Bauwirtschaft die Orientierung am Marktpreis ein notwendiger Faktor bei der Preiskalkulation ist.

Mitanbieter zu erhalten oder kann er auf Erfahrungswerte zurückgreifen, so sollte er sich bei seiner Angebotsabgabe im Rahmen vorgegebener Preisuntergrenzen an den Konkurrenzwerten orientieren. Mit flexiblen, nach unten limitierten Verkäuferpreislisten und einem gut funktionierenden Informationsaustausch ermittelter Nettopreise der Wettbewerber kann die Anbieterorganisation ihre Außendienstmitarbeiter bei der Preisgestaltung unterstützen.

Eine Möglichkeit der Preisanpassung an den Wettbewerb ist durch die Rabattgewährung gegeben. Um weder das Auftragsergebnis noch das Preisniveau zu gefährden, bietet sich als Alternative das Angebot einer technisch anderen Lösung²⁾ an. Abbildung 6.1 zeigt ein Beispiel für technisch und damit preislich unterschiedliche Lösungen, die jedoch alle bestimmte Mindestanforderungen erfüllen. Ohne an Glaubwürdigkeit zu verlieren³⁾, kann der Verkäufer bei nachträglich notwendigen Korrekturen die Preisdifferenz zum Mitbewerber verringern, indem er eine Maschine in Sparausführung anbietet. Auch der Verkauf einer technisch hochwertigen, jedoch bereits gebrauchten Vorführmaschine oder die Rücknahme eines Altgerätes kann vorteilhaft sein, soll ohne hohen Ertrags- und Seriositätsverlust eine Preisanpassung am Wettbewerb stattfinden.

Der große Einfluß der nachfragerseitigen Unternehmensspitze auf nahezu alle Phasen der Beschaffungsentscheidung und die signifikant häufigeren Auftragsverluste bei Interaktionsprozessen, die ohne Gesprächstermin beim Top-Management blieben, verdeutlichen die Notwendigkeit für den Anbieter,

2) Vgl. Backhaus (Investitionsgüter-Marketing 1982) 216.

3) Vgl. Engelhardt (Anlagen-Marketing 1977) 33 oder Kutscher (Verhandlungen 1972) 317.

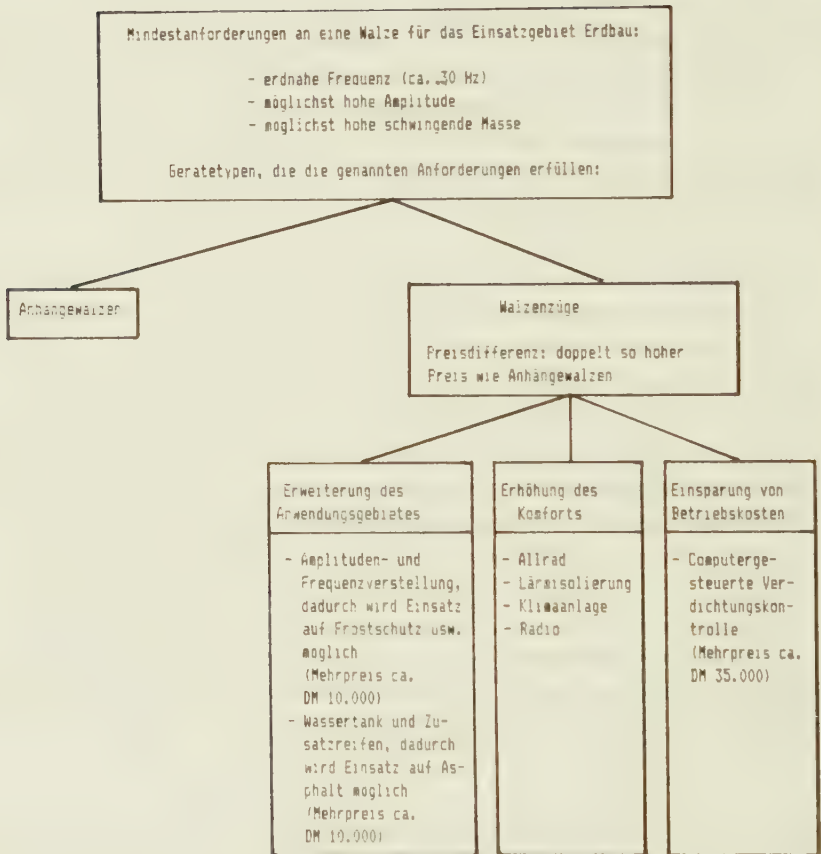


Abb. 6.1: Ein Beispiel für technisch und preislich unterschiedliche Problemlösungen

diesem Personenkreis besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Die an den Außendienstmitarbeiter gerichtete Empfehlung lautet, trotz höherer Verkaufsanstrengungen, die beispielsweise durch längere Wartezeiten oder intensivere Vorbereitung zur Führung eines gebündelten Verkaufsgesprächs entstehen⁴⁾, den

4) Vgl. Bellizzi (Commercial Construction 1979) 219.

Kontakt zur Unternehmensführung zu suchen. Erwirkt der Verkäufer alleine keinen Termin, so erleichtert möglicherweise die nächsthöhere herstellerseitige Instanz die Einführung des Außendienstmitarbeiters in diesen Personenkreis. Neben der Gestaltung der individuellen Ansprache vermitteln die Ergebnisse auch Hinweise zur zielgruppenspezifischen Darstellung der Werbebotschaften sowie zur Auswahl geeigneter Werbemedien.

Die Geschäftsbeziehung ist nicht eine Bedingung sondern das Ergebnis der Interaktion⁵⁾. Diese These verdeutlicht die Wichtigkeit des herstellerseitigen Engagements auch über die konkrete Auftragsbearbeitung hinaus. Tatsächlich kann mit Hilfe der vorliegenden Studie nachgewiesen werden, daß die Gruppe der erfolgreich abgeschlossenen Interaktionsprozesse eine intensivere Betreuung der Nachfrager außerhalb von Bedarfsfällen aufweist. Mit der Einrichtung einer Tourenplanung, die je nach Bedeutung der Nachfrager unterschiedliche Besuchsfrequenzen vorgibt und für die ein bestimmter Anteil der wöchentlichen oder monatlichen Reisetätigkeit des Außendienstmitarbeiters vorgesehen ist, läßt sich beispielsweise eine kontinuierliche Kundenbetreuung durchführen, ohne daß die erforderliche Flexibilität der Außendienstmitarbeiter gestört wird⁶⁾.

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, daß der Transaktionsprozeß zur Beschaffung von Verdichtungsgeräten keine allgemeingültigen anbieterseitigen Gestaltungsempfeh-

5) Vgl. Håkansson/Wootz (Industrial Buying 1979) 30. Sie interpretieren folgende Hypothese von Homan: "it is not people we like whom we interact with, rather we like the people we interact with".

6) Vgl. zur Tourenplanung auch Grafers (Investitionsgütermarketing 1980) 149-152.

lungen zum Einsatz der Marketinginstrumente zulaßt. Der Hersteller muß vielmehr je nach beobachtetem Interaktionstyp situationsspezifisch und kundenorientiert agieren. Der vorgestellte Ansatz liefert dem Anbieter von weniger komplexen Standardaggregaten Anhaltspunkte, welche Kriterien zur Differenzierung unterschiedlicher Interaktionstypen herangezogen werden können und welche Strategieelemente jeweils erfolgreiche Transaktionsprozesse versprechen.

VERZEICHNIS DER ANLAGEN

- Anlage 1: Die Erhebungsrichtlinien
- Anlage 2: Das Operationenblatt
- Anlage 3: Das Deckblatt
- Anlage 4: Das Kundenprofilblatt
- Anlage 5: Das Ergebnisblatt
- Anlage 6: Signifikanztests zum Zusammenhang von Konkurrenzintensität und Verhandlungsintensität
- Anlage 7: Signifikanztests zum Zusammenhang von Konkurrenzintensität und Problemlösungsintensität
- Anlage 8: Signifikanztests zum Zusammenhang zwischen Risiko der Beschaffungssituation und Interaktionstyp

Erhebungsrichtlinien

In Anlehnung an
Grün/Hauschildt/Mann/Witte/Wossidlo

	<u>Das D-Blatt (Deckblatt)</u> Ein Deckblatt ist bei jedem Entscheidungsprozeß anzulegen.
1 - 8	<u>(1) Das allgemeine Sortierfeld</u> Das allgemeine Sortierfeld ist Bestandteil jeden Blattes. In dieses Feld werden eingetragen:
1 - 6	<u>(a) "FO-NR/PR": Forschungsnummer</u> Diese Nummer ist immer sechsstellig. Die letzte Stelle beinhaltet die Prozeßnummer. Diese einstellige Nummer gibt die Reihenfolge der Entscheidungsprozesse pro Verwender an. Dabei gilt: 1 = erster im Beobachtungszeitraum angesiedelter Entscheidungsprozeß 2,3,... = die darauf folgenden Prozesse Alle in der Grundgesamtheit enthaltenen Geschäftsbeziehungen werden der Reihe nach durchnummeriert. Diese Nummer entspricht den ersten 5 Stellen der Forschungsnummer. Der einzelne Entscheidungsprozeß wird dann zusätzlich mit der Prozeßnummer versehen. Jeder Entscheidungsprozeß wird eigenständig codiert, kann aber, da die ersten 5 Stellen der Forschungsnummer über alle Entscheidungsprozesse des Verwenders gleich sind, jederzeit mit der Geschäftsbeziehung über den gesamten Beobachtungszeitraum in Zusammenhang gebracht werden. Abgrenzung von Primär- und Folgeprozessen: Ein Entscheidungsprozeß ist in der Regel mit der Auslieferung der bestellten Maschine abgeschlossen. Ausnahmen: 1. Übergangslösungen, Überbrückungen 2. Nachbestellungen, Beschaffung weiterer Maschinen gleichen Typs, jedoch nur dann, wenn während des Entscheidungsprozesses bereits von mehreren Maschinen die Rede war, zunächst jedoch nur ein Gerät ausgeliefert wurde.
7 - 8	<u>(b) "KA": Kartenart</u> Die Kartenart kennzeichnet das Erhebungsblatt.
9 - 10	<u>(2) "LFD": laufende Nummer der Zeilen "Vertrag"</u> In dieser Spalte sind die benutzten Zeilen für mehrere Verträge eines einzelnen Entscheidungsprozesses fortlaufend zu nummerieren.
11 - 16	<u>(3) "START": Start des Entscheidungsprozesses</u> Unter "START" ist das Datum der Aktivität einzutragen, aus der eindeutig hervorgeht, daß der <u>Verwender</u> einen Entscheidungsprozeß begonnen hat.

	Folgende Pochimpulse des Herstellers ohne nachhaltige Reaktion des Verwenders erfüllen diesen Tatbestand nicht: - Kontaktbesuche - Überreichung von Produktinformationen - Einladung zu Messen - Vertreterankündigungen Als "START" sind dagegen alle Aktivitäten des <u>Verwenders</u> anzusehen, die eine nachhaltige Beschäftigung des Verwenders mit Verdichtungsgeräten erkennen lassen. Alle Pochimpulse, die vor "START" liegen, sind im O-Blatt zu codieren! Das Datum "START" muß also nicht mit dem Datum der ersten codierten Operation identisch sein.
17 - 22	<u>(4) "VERTRAG":</u> In den Spalten 17 - 22 sind zeilenweise fortlaufend alle Verträge über die Bestellung von Verdichtungsgeräten aufzunehmen, die im Laufe <u>eines</u> Entscheidungsprozesses abgeschlossen werden. Die Reihenfolge entspricht den Vertragsdaten. Wurden mit einem Vertrag mehrere Maschinen bestellt, so sind so viele Zeilen mit dem selben Datum zu verwenden, wie unterschiedliche Maschinentypen bestellt wurden. <u>Nicht aufgenommen werden:</u> (a) Änderungen oder Zusätze in der Ausrüstung (b) Maschinenbestellung zur Überbrückung (c) Umwandlung der Vertragsart Mietmaschine in Kaufmaschine Da in die Grundgesamtheit definitionsgemäß auch Fälle eingeschlossen sind, in denen der Verwender ein Produkt eines Konkurrenten vorzieht, ist das Vertragsdatum nicht immer exakt aus den Unterlagen bestimmbar. In diesen Fällen werden die Ereignisse möglichst genau geschätzt. Zusätzlich sind die Spalten 43 und 29 auszufüllen.
23 - 28 23 - 26	<u>(5) "TYP", "Z", "ST": Maschinentyp Zustand und Anzahl</u> Der Maschinentyp (Spalte 23 und 24) wird mit Hilfe des Typenschlüssels des Maschinenblattes zweistellig eingetragen. In Spalte 25 und 26 wird der Herstellercode zur eindeutigen Identifizierung des Herstellers angegeben. Die Typenbezeichnung ist also insgesamt 4 stellig und setzt sich aus Maschinencode und Herstellercode zusammen.

27	In Spalte 27 wird der Zustand der Maschine angegeben: 1 = Neugerät 2 = Gebrauchtgerät
28	In der Spalte 28 ist die Anzahl der Maschinen gleichen Typs zu vermerken. Eine Zeile "VERTRAG" kann demnach nur <u>einen</u> Maschinentyp enthalten, jedoch mehrere Maschinen des selben Typs.
29	<u>(6) Genauigkeit der Schätzung</u> Ist ein Entscheidungsprozeß nicht vollständig dokumentiert, weil die Fa. BOMAG nicht am gesamten Entscheidungsprozeß teilnahm, so ist in Spalte 29 die Genauigkeit der Schätzung von START, bzw. VERTRAG anzugeben. 1 = Schätzung des Tages 2 = Schätzung des Monats 3 = Schätzung des Jahres
30 - 31	<u>(7) "BEZ": Verkaufsbezirk</u> Hier wird die Code-Nummer des Verkaufsbezirks zweistellig eingetragen. Der Code lautet: 02 = Nordrhein-Westfalen Ost 03 = Rheinland-Pfalz Nord, Saarland, Nordrhein-Westfalen Süd 04 = Hessen West 05 = Rhein-Hessen, Rheinland-Pfalz Süd Ein eventuell auftretender verkäuferbedingter Einfluß soll dadurch feststellbar gemacht werden.
32	<u>(8) "GB": Entwicklung der Geschäftsbeziehung</u> Hinsichtlich der Entwicklung der Geschäftsbeziehungen werden folgende 4 Fälle unterschieden: 1 = Eroberung / Neukunde Es bestand keine Geschäftsbeziehung bisher, aber es wird im Beobachtungszeitraum eine Geschäftsbeziehung aufgebaut. 2 = Stammkunde Es bestand eine Geschäftsbeziehung, die auch im Beobachtungszeitraum weiter besteht. 3 = ohne Geschäftsbeziehung Es bestand keine Geschäftsbeziehung bisher und es wird auch keine Geschäftsbeziehung im Beobachtungszeitraum aufgebaut. Es müssen jedoch echte Entscheidungsprozesse stattgefunden haben, d.h. es wurden erhebliche Marketinganstrengungen unternommen, es bestand ein grundsätzliches Kundeninteresse und es lag eine echte Interaktion vor, aber trotzdem konnte kein Abschluß erzielt werden. 4 = Kundenverlust Es bestand eine Geschäftsbeziehung bisher, aber im Beobachtungszeitraum geht der Kunde (offensichtlich) verloren.

33	<u>(9) "EP": Ausgang des Entscheidungsprozesses</u> Hinsichtlich des Ausgangs des Entscheidungsprozesses bleiben nach Ausschluß des Kaufverzichts folgende zwei Möglichkeiten: 1 = Kauf bei dem beobachteten Hersteller 2 = Kauf bei einem anderen Hersteller
34 - 35	<u>(10) "KB": Kundenbedeutung</u> Hinsichtlich der Kundenbedeutung wird wegen ihres Abnahmevolumens und ihrer Werbewirkung unterschieden nach Großkunden und Referenzkunden. Um die Verwender nach ihrem Abnahmepotential zu charakterisieren, wird, analog der in der Fa. BOMAG verwendeten A-B-C-Einteilung der Kunden und Interessenten, in Spalte 34 folgende Unterscheidung vorgenommen. 1 = kleiner Verwender / C - Verwender 2 = mittlerer Verwender / B - Verwender 3 = großer Verwender / A - Verwender In Spalte 35 wird unterschieden nach: 1 = kein Referenzkunde 2 = nationaler Referenzkunde 3 = internationaler Referenzkunde (Für die Auswertung werden Spalte 34 und 35 zu einer einzigen Variablen mit 9 Ausprägungen umgeschlüsselt.)
36	<u>(11) "N": Neuartigkeit des Entscheidungsobjektes für den Verwender</u> Hier wird folgende Unterscheidung getroffen: 1 = Wiederholungskauf 2 = Erstkauf 9 = unbekannt
37	<u>(12) "AB": Auftragsbezogenheit des Bedarfes</u> In der Spalte 37 wird unterschieden: 1 = auftragsbezogener Bedarf 2 = nicht auftragsbezogener Bedarf 9 = unbekannt Dabei hängt ein auftragsbezogener Bedarf mit einem bestimmten Auftrag des Kunden zusammen, den dieser erhalten hat bzw. zu erhalten glaubt. Die Maschine würde sonst nicht oder zumindest nicht zu diesem Zeitpunkt gekauft werden. Nicht auftragsbezogen ist ein Bedarf dann, wenn kein spezieller Auftrag Verhandlungsgegenstand ist oder wenn es sich um einen reinen Vorratskauf handelt.

38 - 40	(13) <u>Beurteilung des Entscheidungsprozesses durch den Erheber</u> Hier soll der Erheber seinen subjektiven Eindruck im Hinblick auf folgende Gesichtspunkte vermerken:
38	(a) <u>"GR": Gründlichkeit</u> Sorgfalt des Verwenders vom "START" bis zum "VERTRAG": 2 = sehr oberflächlich, leichtfertig, wenig Kenntnisse über Verdichtungstechnik 3 = oberflächlich, alles auf den Hersteller abgewälzt 4 = gewissenhaft, sorgfältig, gründlich 5 = sehr gründlich, viel Eigeninitiative 6 = pedantisch, peinlich exakt, minutiös
39	(b) <u>"VK": Verhandlungsklima</u> 2 = zerstritten, sehr gespannt 3 = sehr hart, kühl 4 = korrekt, sachlich 5 = angenehm, freundlich 6 = liebenswürdig, vertraulich, freundschaftlich
40	(c) <u>"EZ": Entschlußzufriedenheit</u> 2 3 4 5 6 extrem unzufrieden extrem zufrieden
41 - 43	(14) <u>Beurteilung der Dokumentation</u> Hier wird in drei Spalten die Dichte des vorgefundenen Materials und ihre Brauchbarkeit für die empirische Untersuchung vermerkt.
41	(a) <u>"AF": Ausführlichkeit der Dokumentation</u> 1 = dokumentationsarm 2 = wenige, knappe Berichte 3 = häufige, ausführliche Berichte
42	(b) <u>"KS": Kommunikationsstop</u> 1 = kein Kommunikationsstop 2 = zeitweiliger Kommunikationsstop
43	(c) <u>"DZ": Dokumentationszeitraum</u> Da es vorkommen kann, daß die Fa. BOMAG nicht unmittelbar zu Beginn des Entscheidungsprozesses an diesem beteiligt ist bzw. vor der Finalentscheidung aus dem Kreis der infrage kommenden Hersteller ausscheidet, ist folgende Codierung notwendig: 1 = voll von der Fa. BOMAG miterlebt 2 = Beginn des Entscheidungsprozesses liegt vor BOMAG-Einschaltung 3 = Ende des Entscheidungsprozesses liegt nach BOMAG-Ausschaltung 4 = Beginn und Ende nicht von der Fa. BOMAG miterlebt Fehlen in der Dokumentation jedoch wesentliche Bestandteile des Entscheidungsprozesses, so wird dieser bereits bei der Ermittlung der Grundgesamtheit als unbrauchbar ausgeschlossen.

4 - 45 4	(15) "ABGRENZUNG": Abgrenzung des Entscheidungsprozesses Spalte 44: Wurde dieser Entscheidungsprozeß durch einen früheren Entscheidungsprozeß beeinflusst? 1 = nein 2 = ja z.B.: - es wurde zunächst eine handgeführte Walze gekauft. Später wird dafür ein Minitiefader bestellt. - sehr starke standardisierte und routinisierte Wiederholungskäufe Eine Begründung hierfür ist auf dem D-Blatt langschriftlich zu vermerken.
5	Spalte 45: Wurde dieser Entscheidungsprozeß durch andere Entscheidungsprozesse der Gegenwart beeinflusst? 1 = nein 2 = ja, durch andere Bereiche im Unternehmen des Kunden 3 = ja, durch andere Bereiche im Unternehmen des Herstellers 4 = ja, durch Berater, Ausschüsse 5 = ja, durch Entscheidungen der Auftraggeber der Kunden z.B.: zu 2: - Zuteilung freier finanzieller Mittel bei Kommunen - Werkstatt des Kunden entscheidet sich aus Rationalisierungsgründen und Know-how für Typenreinheit zu 3: - Entscheidungen der Geschäftsleitung bei Liefer-schwierigkeiten - Entscheidung bei Kulanzfällen zu 4: - Abstimmung des Bauausschusses (häufig bei Kommunen) - Gutachten eines Sachverständigen zu 5: - Zuteilung bzw. Streichung von Baulosen - Vorschrift einer ganz bestimmten Einbautechnik und damit einer bestimmten Typengruppe durch den Auftraggeber Eine Begründung hierfür ist auf dem D-Blatt langschriftlich zu vermerken.
16	(16) "PLN": Problemlösungsniveau Das vom Kunden subjektiv empfundene Problemlösungsniveau, das seinen Unzufriedenheitsäußerungen über Technik und Leistung zu entnehmen ist, soll nach folgendem Schlüssel codiert werden: 2 = sehr unzufrieden, Gerät muß vom Einsatzgebiet abgezogen werden, völlig unbrauchbares Gerät für den Einsatz 3 = Gerät ist nur für max. 50% der anfallenden Arbeiten geeignet 4 = Gerät ist für bestimmte Teilarbeiten (z.B. Kurven, Steigungen) ungeeignet 5 = Probleme bei bestimmten Einsätzen, keine optimale Geräteausnutzung, Fahrtechnik kann durch Schulung verbessert werden 6 = keine negativen Äußerungen, optimales Gerät für den Einsatz

47

(17) "VV": Vertragliche Vorbehalte

Folgende Codierung wird zur Beurteilung der an den Vertrag gebundenen Bedingungen zugrunde gelegt:

- 2 = multipler Bedingungskatalog, es hängt die Endgültigkeit des Entschlusses davon ab
- 3 = Widerruf, Kündigungsrecht, Rücktrittsrecht, Rücknahme des Entschlusses als Ganzen
- 4 = Umwandlung, Änderung von Zusatzausrüstungen, Inhaltsänderungen
- 5 = Abhängig von Zustimmung höherer Hierarchie, von Haushaltsmitteln, Liefertermin usw., formale Änderung
- 6 = keine geäußerten Vorbehalte

48

(18) "ES": Entschlußstabilität

Die nach dem Vertragsschluß erforderlichen Entschlußkorrekturen werden in Spalte 48 verschlüsselt.

Dabei gilt:

- 2 = nachträgliche Stornierung
- 3 = nachträgliche grundlegende Änderungen, z.B. Änderung des Typs
- 4 = Änderung des Auslieferungstermins
- 5 = Änderung bzw. Nachbestellung von Zusatzausrüstungen
- 6 = keine nachträglichen Änderungen

	<u>Das K-Blatt(Kundenprofilblatt)</u> Das Kundenprofilblatt wurde zusätzlich in die Erhebung aufgenommen. Es enthält allgemeine Merkmale des Kunden sowie eine Beurteilung der Geschäftsbeziehung. Zur Beantwortung dieser Fragen sollen alle Entscheidungsprozesse der Geschäftsbeziehung im Beobachtungszeitraum herangezogen werden.																					
1 - 8	<u>(1) Das allgemeine Sortierfeld</u> Das allgemeine Sortierfeld wird entsprechend dem Deckblatt des jeweiligen Entscheidungsprozesses ausgefüllt.																					
9 - 10	<u>(2) "LFD": laufende Nummer der Zeilen "Zufriedenheit"</u> In dieser Spalte sind die benutzten Zeilen für mehrere Unzufriedenheitsäußerungen fortlaufend zu nummerieren.																					
11	<u>(3) "B": Branchenzugehörigkeit</u> Hier wird mittels des auf dem K-Blatt vermerkten Schlüssels das Betätigungsfeld des Kunden angegeben. Bei Kommunen wird die Zuständigkeit des einkaufenden Referats vermerkt. Es bedeutet: 1 = Hochbau 2 = Straßenbau 3 = Hoch + Tiefbau 4 = Deponie 5 = Landschaftsgestaltung 6 = Sportverein 7 = Privat 8 = Sonstiges																					
12	<u>(4) "R": Rechtsform</u> Die Rechtsform des Verwenders wird mit folgendem Schlüssel vermerkt: 1 = Privatunternehmer 2 = Kommune/Stadt bzw. Gemeinde 3 = Kommune/Kreis 4 = ARGE																					
13	<u>(5) "G": Größe des Verwenderunternehmens</u> Hier wird einstellig nach folgendem Schlüssel verfahren: <u>(a) Kommunen</u> Bei Kommunen wird davon ausgegangen, daß die Größe von kommunalen Straßenbauämtern proportional zur Einwohnerzahl der Städte, Gemeinden und Landkreise ist. Dadurch ergibt sich folgende Skalierung: <table border="0" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th></th><th style="text-align: center;">Städte/Gemeinden</th><th style="text-align: center;">Kreise</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 =</td><td style="text-align: center;">0 - 4.999 Einw.</td><td style="text-align: center;">0 - 99.000 Einw.</td></tr> <tr> <td>2 =</td><td style="text-align: center;">5.000 - 24.999 Einw.</td><td style="text-align: center;">100.000 - 199.000 Einw.</td></tr> <tr> <td>3 =</td><td style="text-align: center;">25.000 - 99.999 Einw.</td><td style="text-align: center;">200.000 - 299.000 Einw.</td></tr> <tr> <td>4 =</td><td style="text-align: center;">100.000 - 999.999 Einw.</td><td style="text-align: center;">300.000 - 399.000 Einw.</td></tr> <tr> <td>5 =</td><td style="text-align: center;">1.000.000 und mehr Einw.</td><td style="text-align: center;">400.000 und mehr Einw.</td></tr> <tr> <td>9 =</td><td style="text-align: center;">unbekannt</td><td style="text-align: center;">unbekannt</td></tr> </tbody> </table>		Städte/Gemeinden	Kreise	1 =	0 - 4.999 Einw.	0 - 99.000 Einw.	2 =	5.000 - 24.999 Einw.	100.000 - 199.000 Einw.	3 =	25.000 - 99.999 Einw.	200.000 - 299.000 Einw.	4 =	100.000 - 999.999 Einw.	300.000 - 399.000 Einw.	5 =	1.000.000 und mehr Einw.	400.000 und mehr Einw.	9 =	unbekannt	unbekannt
	Städte/Gemeinden	Kreise																				
1 =	0 - 4.999 Einw.	0 - 99.000 Einw.																				
2 =	5.000 - 24.999 Einw.	100.000 - 199.000 Einw.																				
3 =	25.000 - 99.999 Einw.	200.000 - 299.000 Einw.																				
4 =	100.000 - 999.999 Einw.	300.000 - 399.000 Einw.																				
5 =	1.000.000 und mehr Einw.	400.000 und mehr Einw.																				
9 =	unbekannt	unbekannt																				

(b) Privatunternehmen

Bei Privatunternehmen wird die Mitarbeiterzahl zur Bewertung herangezogen. Baulichkeiten und Fuhrpark sollen zur Abrundung miteinbezogen werden. Da der Umsatz bei der Mehrzahl der Kunden nicht so augenscheinlich festzustellen ist, soll er nur zweit-rangig in die Größenschätzung einfließen.

Als Anhaltspunkt soll folgender Schlüssel verwendet werden:

- 1 = 1 - 19 Beschäftigte
- 2 = 20 - 49 "
- 3 = 50 - 99 "
- 4 = 100 - 499 "
- 5 = 500 und mehr "
- 9 = unbekannt

14 - 16

(6) "AE (o/oo)": Abschlußerfolg der Fa. BOMAG mit dem Kunden
Mit dieser Größe soll die Wichtigkeit des Kunden für die Fa. BOMAG sowie die Intensität der Geschäftsbeziehung dargestellt werden. Zur Bewertung werden sämtliche Umsätze der letzten 5 Jahre mit dem Kunden herangezogen. Diese Zahl wird dem Kundenkonto entnommen. Sie wird ins Verhältnis zum gesamten Inlands-umsatz der Fa. BOMAG des gleichen Zeitraumes gesetzt. Das Verhältnis wird in Promille angegeben.

17 - 22

(7) "FU" Folgeumsatz

Unter Folgeumsatz wird der Gesamtumsatz verstanden, der vom Vertragsdatum an in den folgenden zwei Jahren getätigt wurde. Diese Größe dient als Effizienzmaß zur Beurteilung der Marketinganstrengungen und Marketingenerfolge, die über den einzelnen beobachteten Fall hinausgehen. Der Wert wird in DM rechtsbündig angegeben. Liegen hierzu Werte der Konkurrenz vor - es handelt sich dabei aller Wahrscheinlichkeit nach nur um Maschinenumsätze, da ET-Umsätze von den BOMAG-Verkäufern nicht wahrgenommen werden können - so ist dieser Wert in einer eigenen Zeile unter Angabe der festvergebenen Personennummer des Konkurrenten zu vermerken.

23 - 26

(8) "1.Kontakt": Datum des frühesten Kontaktes

Hier ist das Datum des ersten Kontaktes vierstellig (Monat/Jahr) aufzunehmen. Es handelt sich dabei um das älteste auffindbare Datum. Bei BOMAG-Kunden bzw. Interessenten läßt sich diese Angabe aus der Kunden- bzw. Interessentenkartei entnehmen.

27 - 29

(9) "ZM": Zahlungsmoral des Kunden

Zur Darstellung der Zahlungsmoral wird die durchschnittliche Anzahl der Tage eingetragen, die während des Beobachtungszeitraumes zwischen Zahlungsfälligkeit und Eingang der Zahlung liegt.

30 - 31	(10) "ABN.V.": Abnahmeverpflichtung Es wird hier die Anzahl der Tage angegeben, die im Durchschnitt zwischen dem vereinbarten Abnahmetermin und der tatsächlichen Abnahme des Produktes liegt.
32	(11) "L": Lieferantentreue 1 = BOMAG-treuer Verwender (alle Verwender, die bei der betrachteten Gerätesparte überwiegend BOMAG-Maschinen bevorzugen und im Bestand haben.) 2 = Konkurrenz-treuer Verw. (Verwender, die überwiegend einem Konkurrenten treu sind.) 3 = Mischverwender (alle Verwender, die Geräte verschiedenster Marken besitzen.)
33 - 34	(12) "PL": Problemlösung außerhalb von Entscheidungsprozessen Es soll die Anzahl der problemlösenden Aktivitäten des Herstellerverkäufers angegeben werden, die außerhalb von Entscheidungsprozessen während des Beobachtungszeitraumes angefallen sind. (Z.B. der Herstellerverkäufer bemüht sich für den Verwender um eine zügige Kundendienstabwicklung).
35 - 41	(13) Zufriedenheit In den Spalten 35 bis 41 werden zeilenweise Verursacher, Intensität, Anzahl, Zeitpunkt und Inhalt von Beschwerden erfaßt. Es werden alle vom Verwender geäußerten Reklamationen erfaßt, unabhängig davon, gegen welchen Hersteller sie sich richten. Es darf bei der Auswertung jedoch nicht außer Acht gelassen werden, daß die Reklamationen gegenüber Konkurrenten der Fa. BOMAG nur Mindestaussagen sind, während nahezu alle Beschwerden, die sich gegen den beobachteten Hersteller richten, erfaßt werden können.
35 - 37	Durch die Angabe der festvergebenen Personennummer wird kenntlich gemacht, gegenüber welchem Hersteller eine Beschwerde vorgebracht wurde. Sie dient außerdem zur Kennzeichnung des Folgeumsatzes.
38	In Spalte 38 soll entsprechend folgendem Schlüssel die Wichtigkeit aller aufgetretenen Störungen situationsabhängig verschlüsselt werden: 1 = kleinere Probleme 2 = mittlere Probleme 3 = schwerwiegende Probleme
39 - 40	Die Häufigkeiten von Reklamationen werden je Art in den Spalten 39 und 40 angegeben.
41	In Spalte 41 wird angegeben, ob die Reklamationen vorwiegend innerhalb oder außerhalb des momentan beobachteten Entscheidungsprozesses liegen. Es gilt folgender Schlüssel: 1 = vor Entscheidungszeitraum 2 = während Entscheidungszeitraum 3 = nach Entscheidungszeitraum 4 = während des gesamten Beobachtungszeitraumes Die Art der Unzufriedenheit wird vorerst langschriftlich in der Bemerkungsspalte erfaßt.

Bemerkungen

Hier können langschriftlich Angaben zur Geschäftsbeziehung gemacht werden, die nicht in verschlüsselter Form abgefragt werden, jedoch für die Geschäftsbeziehung von Interesse sind, z.B. Verhältnis zwischen Abnahmen BOMAG/Konkurrenz, konjunktureller Einfluß, usw.

	<u>Das 0-Blatt (Operationenblatt)</u> Das Operationenblatt soll die Reihenfolge der Tätigkeiten sichtbar machen. Es ist ein Journal aller Tätigkeiten. Die Tätigkeiten werden anhand des Operationenbaukastens codiert. Objektspezifische Gründe machten es erforderlich, die von Witte erstellte Operationenmatrix geringfügig abzuändern
1 - 8	(1) <u>Das allgemeine Sortierfeld</u> Das allgemeine Sortierfeld wird entsprechend dem Deckblatt angelegt.
9 - 10	(2) <u>"ZEIL-NR": Zeilen-Nummer</u> Für jede erkennbare, einzelne Tätigkeit ist eine eigene Zeilen-Nummer zu vergeben. Das gilt auch, wenn zwei oder mehr Tätigkeiten am selben Termin stattgefunden haben bzw. aus einem Schriftstück erkennbar sind. Die Nummerierung beginnt bei 01. Wenn der Platz in einer Zeile nicht ausreicht, z.B. durch Überschreiten der Personen-NR.-Spalte oder der Detaillierungsspalte ("Überlauf"), oder wenn mehr als ein Merkmal in der Detaillierungsspalte aufgeführt wird, z.B. - Detaillierung zur Maschine - Detaillierung zur Person - Detaillierung zum Vertrag, ist eine neue Zeile mit der alten Zeilennummer zu beginnen. Die wiederholte(n) Zeile(n) enthalten lediglich die alte Zeilennummer, Überläufe und/oder zusätzliche Detaillierungen. <u>Merke:</u> Nicht zu wiederholen sind die bereits codierten Tätigkeiten und Objekte, Detaillierungen und Kalenderdaten.
11 - 12	(3) <u>"Lfd": Laufende Spezifizierung der Zeilennummer</u> Diese Spalten sind immer dann fortlaufend zu beziffern, wenn eine Zeilennummer für mehrere Zeilen verwendet wird. Die in den Spalten 11 bis 12 verwendeten Ziffern drücken die Reihenfolge der Codierung entsprechend dem Abfrageschema des Operationenbaukastens aus. <u>Merke:</u> Diese Bezifferung ist streng nach dem Abfrageschema des Operationenbaukastens vorzunehmen, da eine Veränderung der Reihenfolge den Sinn entstellt.
13 - 30	(4) <u>"PER.-NR.": Personennummer</u> Jede am Entscheidungsprozeß aktiv teilnehmende Person erhält eine Personennummer. Diese Nummer ist sechsstellig und besteht aus folgenden Teilen: Stelle 1 und 2: Nummerierung der Person Stelle 3 : Zugehörigkeit Stelle 4 : Rang Stelle 5 und 6: Funktion In den Spalten 13 - 18, 19 - 24 und 25 - 30 werden die am codierten Ereignis beteiligten Personen kenntlich gemacht. Eine Tätigkeit kann niemals ohne die Nennung mindestens einer Person oder einer nicht näher spezifizierten Personengesamtheit codiert werden. Reichen die Spalten 13 - 30 nicht aus, so ist eine Überlaufzeile anzulegen.

13 - 14

(a) "NR": Nummerierung der Person

Jede aufgenommene Person wird nummeriert. Für Mitarbeiter der Firma BOMAG wurden Personennummern fest vergeben. Sie sind bei allen Entscheidungsprozessen einheitlich zu verwenden. Die hierfür fest vergebenen Nummern beginnen bei 01 und laufen bis 24.

Die Nummern für nicht festvergebene Personen beginnen bei 25 und laufen bis 49.

Die Nummern 50 - 81 sind ebenfalls fest vergeben. Diese dienen im O-, K- und E-Blatt zur Kennzeichnung häufig vorkommender, nicht näher beschriebener Personenmehrheiten. Sie kennzeichnen immer dann die Organisation des Unternehmens, wenn nicht bestimmte Personen sondern das Unternehmen als solches gemeint ist.

Der Schlüssel lautet:

501000	BOMAG
602000	ABG
612000	DYNAPAC
622000	FAUN-FRISCH
632000	LOSENHAUSEN-WELLER
642000	WACKER
652000	Ingersoll Rand
662000	HAMM
672000	CATERPILLAR
682000	HANOMAG
692000	MANNESMANN/DEMAG
702000	DUOMAT
712000	MBU
722000	WEBER
732000	ALBARET
742000	DELMAG
752000	RILCO
762000	FREMA
772000	KAELEBLE
782000	VOEST-ALPINE
792000	sonstiger Konkurrent
803000	Verwender dieses Entscheidungsprozesses
813000	sonstige Verwender

15

(b) "Z": Zugehörigkeit

Zu jeder "NR" ist in den Spalten 15, 21 bzw. 27 die Zugehörigkeit der Person einzutragen.

Der "Z"-Schlüssel ist auf dem O-Blatt vermerkt und lautet:

1	= BOMAG
2	= Konkurrent
3	= Kunde, Verwender
4	= Prüfer (Sachverst., Bauaufsichtsbehörde, Gutachter)
5	= Ausschüsse, Berater
6	= vorgesetzte Behörde, Auftraggeber d. Kunden
7	= sonstige Zugehörigkeit

16	(c) "RANG" Die Angabe über den Rang in der Hierarchie wird einstellig in folgender Anordnung eingetragen: <table border="0"> <tr> <td>1 = UU</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2 = LU</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3 = UM</td> <td>7 = mittlere Ebene</td> </tr> <tr> <td>4 = LM</td> <td></td> </tr> <tr> <td>5 = UL</td> <td>8 = untere Ebene</td> </tr> <tr> <td>6 = LL</td> <td></td> </tr> <tr> <td>9 = unbekannt</td> <td></td> </tr> </table> Wenn eine exakte Rangbestimmung nicht möglich ist, sind die Hilfsschlüssel 7 und 8 zu verwenden.	1 = UU		2 = LU		3 = UM	7 = mittlere Ebene	4 = LM		5 = UL	8 = untere Ebene	6 = LL		9 = unbekannt																																																			
1 = UU																																																																	
2 = LU																																																																	
3 = UM	7 = mittlere Ebene																																																																
4 = LM																																																																	
5 = UL	8 = untere Ebene																																																																
6 = LL																																																																	
9 = unbekannt																																																																	
17 - 18	(d) "F": Funktion "F" bezeichnet die verschlüsselte Angabe zum Ressort bzw. zur Abteilung. Der zweistellige Schlüssel ist ebenfalls dem 0-Blatt zu entnehmen. Er lautet: <table border="0"> <thead> <tr> <th>Code</th> <th>Funktion</th> <th>Partei</th> <th>Prozeßmitwirk.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>11</td> <td>Geschäftsleitung/Inhaber</td> <td>Verwender</td> <td>Machtpromotor</td> </tr> <tr> <td>21</td> <td>Einkauf/Beschaffung</td> <td>Verwender</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Vertrieb/Marketing</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>31 Verkäufer</td> <td>Hersteller</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>32 Gebietsverkaufsleiter</td> <td>Hersteller</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>33 Geschäftsleitung</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Marketingleitung</td> <td>Hersteller</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>34 Produktmanagement</td> <td>Hersteller</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Technik</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>41 Techniker/Projektleiter</td> <td>Verwender</td> <td>Fachpromotor</td> </tr> <tr> <td></td> <td>42 Techniker/Hersteller</td> <td>Hersteller</td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Kundendienst/Werkstatt</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>51 Werkstatt</td> <td>Verwender</td> <td>Fachpromotor</td> </tr> <tr> <td></td> <td>52 Serviceabteilung</td> <td>Hersteller</td> <td></td> </tr> <tr> <td>61</td> <td>Baustellen-, Deponiepersonal</td> <td>Verwender</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> Die Prozeßmitwirkung ist i.d.R. funktionsabhängig und wird nicht mehr gesondert abgefragt. Das Personenblatt aus der Untersuchung von Prof. Witte wird durch die Ausweitung der Personennummer auf die angegebenen 6 Stellen überflüssig.	Code	Funktion	Partei	Prozeßmitwirk.	11	Geschäftsleitung/Inhaber	Verwender	Machtpromotor	21	Einkauf/Beschaffung	Verwender		3	Vertrieb/Marketing				31 Verkäufer	Hersteller			32 Gebietsverkaufsleiter	Hersteller			33 Geschäftsleitung				Marketingleitung	Hersteller			34 Produktmanagement	Hersteller		4	Technik				41 Techniker/Projektleiter	Verwender	Fachpromotor		42 Techniker/Hersteller	Hersteller		5	Kundendienst/Werkstatt				51 Werkstatt	Verwender	Fachpromotor		52 Serviceabteilung	Hersteller		61	Baustellen-, Deponiepersonal	Verwender	
Code	Funktion	Partei	Prozeßmitwirk.																																																														
11	Geschäftsleitung/Inhaber	Verwender	Machtpromotor																																																														
21	Einkauf/Beschaffung	Verwender																																																															
3	Vertrieb/Marketing																																																																
	31 Verkäufer	Hersteller																																																															
	32 Gebietsverkaufsleiter	Hersteller																																																															
	33 Geschäftsleitung																																																																
	Marketingleitung	Hersteller																																																															
	34 Produktmanagement	Hersteller																																																															
4	Technik																																																																
	41 Techniker/Projektleiter	Verwender	Fachpromotor																																																														
	42 Techniker/Hersteller	Hersteller																																																															
5	Kundendienst/Werkstatt																																																																
	51 Werkstatt	Verwender	Fachpromotor																																																														
	52 Serviceabteilung	Hersteller																																																															
61	Baustellen-, Deponiepersonal	Verwender																																																															
31 - 32	(5) "Tätg": Tätigkeits-Nummer In diese Spalte ist eine der Tätigkeiten des Operationenbaukastens aufzunehmen. Findet der Erheber keine für das beschriebene Ereignis passende Tätigkeit, so ist dieses in der Bemerkungsspalte näher zu erläutern und eine Zeile freizulassen. Grundsätzlich ist bei der Codierung zweierlei zu beachten: - Bei der Wahl einer Tätigkeit aus dem Operationenbaukasten ist der Sinngehalt und nicht die Originalformulierung maßgebend. - Jedes Prädikat wird im Präsens verwendet. Wenn also Planungstätigkeiten codiert werden, so ist das Tätigkeitsdatum das Datum der Planungstätigkeit und nicht etwa das Datum, an dem die geplante Tätigkeit stattfinden soll (vgl. Tätigkeitsdatum).																																																																

33 - 34

(6) "OBJ": Objektnummer

Objekt ist jeder Tatbestand, auf den sich eine Tätigkeit richtet. Auch Tätigkeiten können als Objekte auftreten. Findet der Erheber kein für das beschriebene Ereignis passendes Objekt, so ist dieses in der Bemerkungsspalte näher zu erläutern und eine Zeile freizulassen.

Merke: In die Objektspalte darf niemals eine Personen-Nummer eingetragen werden, sondern immer nur die 99.

Die Wahl der Objekte ist abhängig von den Abfragespalten A und B des Operationenbaukastens. Die in diesen Spalten genannten Präpositionen stellen die Reihenfolge der zu codierenden Objekte her. Jede Abweichung von der vorgesehenen Reihenfolge der Abfragen führt zu Sinnentstellungen.

Die Verknüpfung von Tätigkeit und Objekt

Die Abfrage der Präpositionen des Operationenbaukastens in der angegebenen Reihenfolge hat absolute Priorität vor etwaigen Detaillierungen. Das gilt auch dann, wenn in der Objektspalte ein Verb steht, das seinerseits die Abfrage von Präpositionen in einer bestimmten Reihenfolge verlangt.

Merke: Präpositionen des Prädikats haben Priorität vor den Präpositionen des Objekts (in Form des substantivierten Verbs). Nicht genannte Präpositionen sind nicht abzufragen!

Die Objektgruppen 1 und 4 werden häufig durch Detaillierungen unter Verwendung von 1 und 4 in der "M"-Spalte ergänzt.

Die Ziffern 1, 3 und 4 in der "M"-Spalte erlauben weitere Verknüpfungen, und zwar in zweierlei Weise:

1. Ober die Ziffern 1, 3 und 4 muß im Detaillierungsfeld das Objekt erfaßt werden, das auf die Präposition des zweiten Verbs in der Objektspalte folgt.
2. Ober die Ziffern 1, 3 und 4 wird im Detaillierungsfeld ein bereits genanntes Objekt spezifiziert ("mit", "mithilfe", "für", "durch").

Merke: Auf die 3 in der "M"-Spalte dürfen mehrere Objekte im Detaillierungsfeld folgen. Es ist aber nicht erlaubt, mit Hilfe der 3 mehrere Tätigkeiten in einer Operation zusammenzufassen. Soll ein "und" ausgedrückt werden, so ist in jedem Falle eine neue Operation zu codieren!

35

(7) "M": Merkmalsspalte für Detaillierungen

Die Spalte "M" soll die gesamte anschließende Eintragung in das Detaillierungsfeld kennzeichnen. Treten mehrere Detaillierungsmerkmale auf, so ist jeweils eine neue Zeile mit gleicher Zeilennummer zu wählen.

1 = Maschinen

Die 1 in der M-Spalte dient zur Detaillierung der Maschinen. Die Detaillierung erfolgt mit Hilfe des Maschinenschlüssels.

Der Maschinenschlüssel ist 4-stellig und setzt sich aus Maschinencode und Herstellercode zusammen. Der Maschinencode wurde anhand der Typologisierung zu den internationalen Statistiken für Verdichtungsgeräte (VDMA) entwickelt, der Herstellercode spiegelt die festvergebenen Personennummern für Personenmehrheiten wieder. Wird statt des Herstellercodes die 00 verwendet, so bedeutet das, daß zwar eine bestimmte Typengattung, jedoch noch kein bestimmter Hersteller angesprochen wird, z.B. Kunde plant Kauf eines Walzenzuges der 10 to Klasse.

Die Eintragung der Maschinennummer beginnt grundsätzlich in der ersten Spalte des Detaillierungsfeldes (Spalte 36). Werden mehr als eine Maschinennummer verwendet, so ist für jede zusätzliche Nummer eine neue Zeile mit der alten Zeilennummer und Wiederholung der 1 in der Merkmalsspalte auszufüllen.

In Spalte 40 wird kenntlich gemacht, ob es sich um ein Neu- oder Gebrauchtgerät handelt:

1 = neu

2 = gebraucht

In der Spalte 41 ist die Anzahl der Maschinen gleichen Typs anzugeben.

Detaillierungen zu Maschinen sind also immer 6-stellig und haben folgendes Aussehen:

Masch.-Code	Herst.-Code	Z	ST		
36	37	38	39	40	41

Bei der Nennung einer zweiten und jeder weiteren Maschine ist eine neue Zeile auszufüllen.

2 = Vertragsart

Da i.d.R. die Maschinen vom Verwender gekauft werden, ist die Vertragsart nur dann anzugeben, wenn sie vom Kauf abweicht oder sowohl Kauf als auch Miete während des Entscheidungsprozesses diskutiert werden.

Es gilt folgender Schlüssel:

1 = Kauf einer Maschine

2 = Mietmaschine (wenigstens 6 Monate)

3 = Weitere Objekte, Objektspezifizierung
auch in Form von subst. Verben.**4 = Personen**

Detaillierungen mit Hilfe der Personennummer, wenn in der Objektspalte eine 99 auftaucht oder wenn auf die Frage B des Operationenbaukastens (wem gegenüber ..., wen ..., etc.) eine Antwort gefunden wird.

Bei Oberlauf des Detaillierungsfeldes ist eine neue Zeile unter der selben Zeilen-Nr. und unter Wiederholung der Merkmals-Nr. auszufüllen.

42 - 47

(8) Tätigkeitsdatum

Dieses Feld ist immer sechsstellig mit dem Enddatum der in den Spalten "TATG" codierten Tätigkeiten auszufüllen. Geht aus den Unterlagen z.B. hervor, daß am 10.07.80 eine Vorführung für den 20.07.80 geplant ist, so ist die Planung der Vorführung als Tätigkeit zu codieren und der 10.07.80 als Tätigkeitsdatum einzutragen.

Merke: Wenn das Tätigkeitsdatum nicht exakt bekannt ist, so ist es in jedem Falle so genau wie möglich zu schätzen. Die Schätzung ist durch Eintragung der entsprechenden Schlüsselzahl in die G-Spalte zu deklarieren.

Vorgehensweise bei geschätztem Tätigkeitsdatum

Merke: Da es bei der Auswertung vor allem um die Bestimmung der Reihenfolge von Tätigkeiten geht, muß das Datum so geschätzt werden, daß es die Reihenfolge der Tätigkeiten richtig wiedergibt.

Obersteigt der Schätzspielraum eine Woche, so sind Tatsache und Ausmaß der Schätzung durch eine entsprechende Eintragung in der Spalte "G" des O-Blattes kenntlich zu machen.

Merke: Findet der Erheber nach einer vorgenommenen Schätzung ein genaueres Datum, so ist das geschätzte Datum durch das exakte Datum zu ersetzen.

Merke: Da die Schätzung eines Datums gleichzeitig eine Bestimmung von Reihenfolgen bedeutet, ist die Richtigkeit des geschätzten Datums und damit der Reihenfolge bei neu auftretenden Informationen zu überprüfen.

z.B.:

Der Erheber findet einen Hinweis auf eine Vorführung, die Anfang des Jahres 1981 stattgefunden hat. Das Datum wird auf 00.02.81 (G : 2) geschätzt. Aus einem späteren Schriftstück geht aber hervor, daß der Verwender am 03.03.81 um diese Vorführung gebeten hat. Es steht fest:

1. daß das geschätzte Datum (00.02.81) falsch ist
2. daß die Vorführung nach dem 03.03.81 stattgefunden hat.

Daraufhin ist das Datum der Vorführung neu zu codieren:

15.03.81 G : 1

Damit wird der richtige Monat angegeben und zugleich die Tage geschätzt, an denen nach Meinung des Erhebers das Ereignis stattgefunden hat.

48

(9) "G": Genauigkeit

Hier wird der Spielraum der Schätzung des Tätigkeitsdatums vermerkt

Der Schlüssel ist auf dem O-Blatt abgedruckt. Es bedeuten:

- 1 = Schätzung der Tage
Schätzungsspielraum bis 30 Tage; nur anzuwenden, wenn Monat und Jahr exakt bestimmt sind.
- 2 = Schätzung des Monats
Schätzungsspielraum mehr als 1 Monat, maximal 11 Monate; nur anzuwenden, wenn das Jahr exakt bekannt ist.
- 3 = Schätzung des Jahres
Schätzungsspielraum mehr als 1 Jahr; nur zu verwenden, wenn in den Tages- und Monats-Datumsspalten jeweils Nullen stehen.

(10) Bemerkungen

Alle nicht verschlüsselten Angaben, die für den Entscheidungsprozeß von Bedeutung sind, können hier langschriftlich aufgenommen werden.

	<u>Das E-Blatt (Ergebnisblatt)</u> Das E-Blatt wurde neu in die Untersuchung aufgenommen. Es werden überwiegend monetäre Größen erfaßt. Zweck dieses Erhebungsblattes ist es, Anbahnungs- und Problemlösungskosten sowie Vertragszugeständnisse zu beobachten. Bei dem E-Blatt wird es voraussichtlich nur möglich sein, bei Abschlüssen der Fa. BOMAG diese Blätter vollständig auszufüllen. Es sollen jedoch alle Konkurrenz zahlen, soweit sie aus den Unterlagen hervorgehen, erfaßt werden.
1 - 8	(1) <u>Allgemeines Sortierfeld</u> Das allgemeine Sortierfeld wird entsprechend dem Deckblatt ausgefüllt.
9	(2) <u>"Z-NR": Zeilennummer</u> Für jeden Hersteller, für jedes einzelne Angebot bzw. für jeden Vertrag ist eine eigene Zeilennummer zu vergeben. Abgrenzung Alternativangebot/Angebot mehrerer Maschinen: Für Alternativangebote werden jeweils neue Zeilennummern mit gleicher Ziffer in Spalte 23 (A/V) vergeben. Wird mehr als ein Maschinentyp angeboten (nicht alternativ!), so wird die gleiche Zeilennummer verwendet, Spalte 10 (LFD) wird fortlaufend durchnummeriert. (vgl. 10)
10	(3) <u>"LFD": Laufende Spezifizierung der Zeilennummer</u> Werden mehr als ein Maschinentyp pro Angebot bzw. Vertrag angegeben, so ist diese Spalte fortlaufend pro Maschinentyp zu beziffern.
11 - 13	(4) <u>"P-NR": Personen-Nummer</u> Mit der dreistelligen Personen-Nummer (NR/Z) soll der Hersteller gekennzeichnet werden. Es werden die festvergebenen Personen-Nummern 501 - 792 für nicht genau definierbare Personenmehrheiten verwendet.
14 - 17	(5) <u>"Anz.Bes.": Anzahl der Herstellerbesuche</u> Bei den Besuchen wird unterschieden zwischen denen, die direkt mit dem erhobenen Entscheidungsprozeß zusammenhängen (Spalte 14 und 15) und Besuchen, die außerhalb des Entscheidungszeitraumes angefallen sind (Spalte 16 - 17) Der Beobachtungszeitraum beträgt dabei immer 3 Jahre. Es werden nur Besuche der Verkäufer und sonstiger am Entscheidungsprozeß aktiv mitwirkender Personen erfaßt. Monteurbesuche u.ä. werden nicht berücksichtigt.
18 - 22	(6) <u>Vorfürhungen</u> Hier werden die Mindestmietsätze typenabhängig und pro Tag erfaßt. Sind Vorfürhungen von Konkurrenzprodukten bekannt, so können die Sätze der Fa. BOMAG maschinentypabhängig auch für die Konkurrenten benutzt werden. Ist zwar die Tatsache der Vorführung bekannt, geht jedoch ihre Dauer nicht aus den Dokumenten hervor, so sind folgende für die Fa. BOMAG ermittelten Durchschnittswerte anzunehmen: - Kleinmaschinen 1 Tag - restl. Maschinen 3 Tage Die Werte sind in vollen DM und rechtsbündig anzugeben.

23	<u>(7) "A/V": Angebots- bzw. Vertragsgrundlage</u> In der Spalte 23 wird vermerkt, ob sich die folgenden Werte auf ein Angebot beziehen oder ob sie bereits Vertragsgegenstand sind. Dabei bedeuten: 1 = 1. Angebot 2 = 2. Angebot 3 = 3. Angebot 4 = 4. Angebot 5 = Vertrag Alternativangebote: siehe Punkt 9
24 - 27	<u>(8) "TYP/Z/ST": Maschinentyp, Zustand und Anzahl</u> In den Spalten 24 und 25 wird angegeben, auf welchen Maschinentyp sich Angebot bzw. Vertrag beziehen (vgl. Maschinencode des Maschinenschlüssels). In der Spalte 26 wird angegeben, ob es sich um ein Neu- oder Gebrauchtgerät handelt (1 = neu, 2 = gebraucht), Spalte 27 gibt Auskunft über die Anzahl der Maschinen gleichen Typs. Werden verschiedene Typen in einem Angebot bzw. Vertrag zusammengefaßt, so ist für jeden Typ eine neue Zeile zu beginnen. Die Zugeständnisse werden dabei für den einzelnen Maschinentyp ermittelt.
28 - 32	<u>(9) Listenpreis</u> Hier werden zeilenweise die Brutto-Verkaufspreise der einzelnen Maschinentypen in 10 DM angegeben. Die Eintragung erfolgt rechtsbündig. Wird mehr als ein Gerät pro Typ angeboten bzw. berechnet, so ist der Gesamtpreis zu codieren. Dies gilt auch für alle Zugeständnisse.
33 - 38	<u>(10) Direkter Nachlaß</u> Der vom Verkäufer gewährte Rabatt auf den Listenpreis wird in DM rechtsbündig eingetragen.
39 - 43	<u>(11) Rücknahmepreis</u> Wird ein Gebrauchtgerät in Zahlung genommen, so ist der Wert, mit dem die Maschine in Zahlung gegeben wird, rechtsbündig einzutragen.
44 - 49	<u>(12) Netto-(Aufzahlungs-)Preis</u> (a) Geschäft ohne Rückgabe einer Gebrauchtmaschine Listenpreis - direkter Rabatt = Nettopreis (b) Geschäft mit Rückgabe einer Gebrauchtmaschine Listenpreis - direkter Rabatt - Rückgabewert = Aufzahlungspreis
50 - 54	<u>(13) Indirekter Rabatt</u> Die indirekten Rabatte setzen sich aus folgenden Einzelwerten zusammen: (a) <u>Transportkosten</u> Wird ein kostenloser Transport zugesagt, so ist 1% vom Verkaufswert dafür anzusetzen. Dieser Wert ist rechtsbündig und in DM einzutragen. (b) <u>Kostenlose Inspektion</u> Es werden die typenbezogenen Kundendienstsätze für die 1. und 2. Inspektion ermittelt, sofern diese kostenlos zugesagt wurden. (c) <u>Sondergarantien</u> Die üblichen Vertragsbedingungen der Baumaschinenbranche beinhalten eine sechsmonatige Garantie. Werden über diesen Zeitraum hinaus Garantieleistungen zugesagt, so ist dafür 1% vom Verkaufswert pro 6 Monate zu veranschlagen.

	(d) Skonto Skontosätze, die über den üblichen 2% liegen, stellen indirekte Rabatte dar. (e) Sonstiges Hierunter fallen Umsetzungskosten, d.h. eine Maschine wird auf Kosten des Herstellers von einer Baustelle zur anderen transportiert, nachträglich erfolgte Kulanzgewährungen, kostenlose Zusatzausstattungen, Finanzierungskosten, die dem Kunden nicht belastet werden, Oberbrückungen u.ä. Werden derartige Zugeständnisse gemacht, so muß in der Bemerkungsspalte langschriftlich die Art des Zugeständnisses angegeben werden. Die Summe der Werte ist rechtsbündig und in DM anzugeben.
55 - 60	(14) Nettoverkaufserlös Netto-(Aufzahlungs-)Preis - indirekter Rabatt = Nettoverkaufserlös
61 - 65	(15) Verkaufspreis der Inzahlungnahme Wird ein Gebrauchtgerät in Zahlung gegeben, so ist der erzielte Preis dieser Maschine rechtsbündig in die Spalten 61 bis 65 einzutragen. Ist die Inzahlungnahme mittlerweile noch nicht verkauft, wird der Wert, mit dem die Maschine in der Gebrauchtmaschinenliste steht, zugrunde gelegt.
66 - 71	(16) Verkaufsergebnis Das Verkaufsergebnis wird anhand folgender Nachkalkulation ermittelt: $ \begin{array}{r} \text{Listenpreis} \\ \text{./. direkter Rabatt} \\ \text{./. Rücknahmewert Inzahlungnahme} \\ \text{./. indirekter Rabatt} \\ + \text{Verkaufspreis Inzahlungnahme} \\ \hline = \text{Verkaufsergebnis} \end{array} $ Dieser Wert wird in den Spalten 66 - 71 rechtsbündig eingetragen.
72 - 74	(17) Tatsächlich gewährter Rabatt Hier gilt die Berechnungsriethode: Verkaufsergebnis : Listenpreis
75 - 77	(18) Durchschnittlicher Rabatt in % Hier wird entsprechend dem Maschinentyp der durchschnittliche Rabatt, der sich nach untenstehender Formel berechnet, angegeben. $ \text{Durchschnittl. Rabatt} = \frac{\text{Listenpreis} - \text{verkäufe dieses Maschinentyps}}{\text{Listenpreis}} $ Ø Verkaufspreis aller Inlands-
78 - 80	(19) Maximal möglicher Rabatt $ \text{max. möglicher Rabatt} = \frac{\text{Listenpreis} - \text{Limitpreis}}{\text{Listenpreis}} $ Dabei stellt der Limitpreis die unterste Preisgrenze dar, die der Gebietsverkaufsleiter dem Verkäufer gewähren kann.

Achtung:

Listenpreise, Limitpreise und durchschnittl. Verkaufspreise ändern sich jährlich. Dem abgeschlossenen Geschäft müssen daher die jeweils für dieses Jahr geltenden Werte gegenübergestellt werden.

Die Rabattausschöpfung kann nur für die Abschlüsse der Fa. BCMAG ermittelt werden.

Die %-Zahlen werden mit einer Stelle nach dem Komma angegeben, z.B. 2,78 = 028.

Allgemeine Erhebungsrichtlinien und Legende zur Operationenmatrix

1. Abfrageroutine

Bei der Codierung von Tätigkeiten in der Tätigkeitsspalte ist die Einhaltung der Abfrageroutine zwingend vorgeschrieben.

Werden Tätigkeiten in der Objektspalte codiert (substantiviertes Verb), so ist deren A-Routine nur dann zwingend abzufragen, wenn die Tätigkeit in der Tätigkeitsspalte eine B-Routine hat.

In allen anderen Fällen ist die Verwendung der Routinen zugelassen, jedoch nicht vorgeschrieben.

2. Interpretation des Aktenmaterials

a) Grundsatz:

Aufzunehmen sind Schritte des Entscheidungsprozesses, soweit sie explizit aus den Akten hervorgehen. Nicht dokumentierte Tatsachen dürfen nicht aufgenommen werden.

Nicht zu codieren sind auch Operationen, auf die zwar logisch zwingend geschlossen werden kann, die aber nicht dokumentiert sind. Derartige Operationen können bei der Auswertung gleichmäßiger eingefügt werden. Als dokumentiert in diesem Sinn gilt auch ein Hinweis wie z.B. "wünschgemäß, wie besprochen, wie erbeten". Hier ist eine eigene Operation zu codieren, auf die in der Folgeoperation zu verweisen ist.

b) Fehlen eines Operationenbestandteiles:

Werden Tätigkeiten gefunden, bei denen ein Bestandteil zur Codierung fehlt bzw. zweifelhaft ist (Personen, Tätigkeit, Objekt oder Detaillierung), dann ist der fehlende Tatbestand möglichst weit zu fassen damit die exakt vorhandenen Bestandteile der Operationen nicht verloren gehen.

c) Mehrere Codierungsmöglichkeiten

Ist ein Tatbestand in allen Codierungsbestandteilen dokumentiert, bestehen aber Zweifel, ob eine weitere oder engere Kombination der Operationenmatrix anzuwenden ist, so ist die engere bzw. präzisere zu wählen. Aus der dokumentierten Nachricht sind die für den Entscheidungsprozeß relevanten Tätigkeiten herauszuschälen.

3. Missing Values

Fehlende oder unbekannte Werte werden mit 9 codiert.

	<u>Legende zur Operationenmatrix</u>	T01 - T12
Def.	<u>Besuch erstatten, Kontakt pflegen</u> Besuche der Herstellerpersonen, die aufgrund eines laufenden Entscheidungsprozesses erstattet werden, die aber keinen direkten Einfluß auf den Entscheidungsprozeß haben. Kontaktbesuche, die besonders während Prozeßunterbrechungen eingeschoben werden, um im Gespräch zu bleiben, um über Kundenaktivitäten, Auftragslage, Investitionsvorhaben aber auch über Konkurrenzeinfluß und -aktivitäten informiert zu sein, um Probleme des Kunden zu erfahren oder um Kontakt zum Baustellenpersonal sowie zu Bediensteten der Werkstatt aufzubauen.	01
Def.	<u>(Problemlösungs-) Aktivitäten planen, organisieren</u> Alle steuernden und organisierenden Tätigkeiten eines Entscheidungsprozesses. Festlegung der Art und Reihenfolge zukünftiger Tätigkeiten. Umschlossen sind planende, konzipierende, endgültig festlegende Regelungen. Immer zu verwenden, wenn Tätigkeiten geplant werden, ins Auge gefaßt werden, beschlossen werden, konkrete Schritte eingeleitet werden. Umfaßt auch die Tätigkeiten Aufgaben zuordnen, Termine festlegen, Schritte des weiteren Vorgehens planen bzw. organisieren.	05
Def.	<u>Erbitten, Anfordern von Informationen</u> Abgabe eines Impulses, um einen anderen zu einem Tun oder einem Unterlassen zu bewegen. Es fehlen Handhabungen, dieses Tun zu erzwingen.	11
Verw.	05	
Abgr.	Steuernde Tätigkeiten (05) beziehen sich auf Tätigkeiten der Problemlösung. Eine Problemlösung erbitten ist eine steuernde Tätigkeit, nicht mit erbitten, anfordern codieren, z.B. erbittet Vorführung: 05 23	
Def.	<u>Eine Information abgeben</u> Ein Informand berichtet einem anderen einseitig über einen Tatbestand. Typischer Fall des Vortrages. <u>Umschließt Übersendung von Informationsmaterial</u> (Broschüren, Prospekten). <u>Umschließt Ankündigungen</u> (Standardinformationen an einen größeren Personenkreis). Die Deklaration (gegenüber Belegschaft, Hersteller) soll nicht codiert werden. <u>Achtung:</u> Es kommt nicht auf die Feststellung der Tatsache des Informierens, sondern auf den Inhalt des Informationsvorganges an. Wenn Informationen über Tätigkeiten im Entscheidungsprozess bedeutsam werden, so ist dieser Tatbestand in der Bemerkungsspalte zu erläutern.	12

		T13 - T21
Def.	<u>Beraten</u> Dann verwenden, wenn über echte Probleme beraten wird.	13
Verw.	05, 31, 32	
Abgr.	Wird nur über Aktivitäten beraten, muß die 05 codiert werden. Abgrenzung beraten/verhandeln: kann der Hersteller/Verwender zum anstehenden Objekt Zugeständnisse machen, muß die Tätigkeit verhandeln verwendet werden z.B. Liefertermin, Preis, Inzahlungnahme, Garantien, Vertragsmodalitäten, Bereitstellung von Demonstrationsmaschinen. Liegt es nicht im Ermessen des Herstellers, dem Verwender Zugeständnisse zu machen und umgekehrt, liegt eine beratende Tätigkeit vor. Auf die Objektgruppen Anwendung, Maschinen, Wirtschaftlichkeit kann kurzfristig kein direkter Einfluß genommen werden.	
Def.	<u>Zuraten, vorschlagen</u> Information mit positiver Wertung. <u>Umschließt</u> den Tatbestand des Informierens (12).	14
Verw.	42	
Abgr.	Zuraten, vorschlagen hat nur informativen Charakter, dagegen wird bei der Tätigkeit beschließen, zustimmen, genehmigen eine Entscheidung bzw. eine Willensäußerung mit beschließendem Charakter vorausgesetzt.	
Def.	<u>Abraten, warnen</u> Information mit negativer Wertung. <u>Umschließt</u> den Tatbestand des Informierens (12).	15
Verw.	43	
Abgr.	Wie 14 und 42, nur mit negativer Wertung.	
Def.	<u>Sich beschweren</u> Einer Verärgerung, einer Enttäuschung Ausdruck verleihen, zumeist nachträglich. Gemeint sind auffällige und gravierende Klimaverschlechterungen. Immer aufnehmen zur Feststellung von Schmollegebaren beim Verwender.	16
Def.	<u>Analysieren, prüfen, werten, vergleichen</u> Untersuchende Tätigkeit ohne Wertung aber auch kritisches Überprüfen mehrerer Tatbestände mit Werturteil	21
Abgr.	Im Gegensatz zur 42 (beschließen) fehlt hier die Willensäußerung, eine Veränderung herbeizuführen.	

		T22 - T31
Def.	<u>Besichtigen</u> Maschinen, Baustellen begutachten. Die 22 umschließt auch Besichtigungen anlässlich von Messen und Ausstellungen. Ist das zu besichtigende Objekt nicht genau bekannt, so ist mit Hilfe der Personennummer anzugeben, bei wem besichtigt wird.	22
Verw.	21	
Abgr.	Regelmäßig umschließt die 22 die Tätigkeit 21 (analysieren, prüfen, werten vergleichen). Sie wird nur dann zusätzlich codiert, wenn aus den Akten explizit hervorgeht, daß Prüftätigkeiten, Gespräche etc. stattgefunden haben.	
Def.	<u>Vorführen</u> Beim Verwender, Hersteller oder bei einem Dritten wird ein Gerät durch den Hersteller vorgeführt, also im Einsatz gezeigt und erklärt.	23
Verw.	21, 22	
Abgr.	Die 23 umschließt die Tätigkeiten 21 und 22. Bei der 22 (besichtigen) fehlt ein besonderer Zuschnitt auf die Probleme und Einsatzgebiete des Verwenders. Zusätzlich tritt bei der 23 immer der Hersteller auf, der die Vorführung seiner Geräte selbst organisiert.	
Def.	<u>Messen, Testen</u> Am Einsatzort des Kunden durchgeführte Messungen oder Tests (Messungen der Verdichtungsleistung, Schallmessungen).	24
Def.	<u>Anbieten (förmlich, nur durch Hersteller)</u> Das förmliche, verbindliche Angebot des Herstellers betreffend Verdichtungsgeräte. Zum Tatbestand des Angebotes gehören Angabe der Maschine, des Preises, Angaben über Liefertermin und Vertragsmodalitäten. <u>Achtung!</u> Unverbindlich und allgemein gehaltene Standardofferten sind nicht zu codieren!	
Def.	<u>Verhandeln</u> Ernsthaftes Gespräch führen über Objekte, zu denen Zugeständnisse gemacht werden können.	31
Verw.	13, 32	
Abgr.	Die Tätigkeit des Beratens ist dann zu wählen, wenn Objekte besprochen werden, auf die der Hersteller/Verwender keinen direkten Einfluß nehmen kann, die (langfristig) fest vorgegeben sind, z.B. Anwendungsgebiet für den Maschineneinsatz, Leistung von Maschinen usw.	

		T31 - T45
	Im Gegensatz zur 32 (Zugeständnisse machen) ist verhandeln ergebnisunabhängig. Auch wenn keine Zugeständnisse gemacht werden, kann verhandelt werden. Das Verhandeln zeichnet die alleinige Möglichkeit, Zugeständnisse machen zu können, aus.	31
Def.	<u>Zugeständnisse machen</u> Den Verhandlungsspielraum ausnutzen, abweichen von bereits artikulierten Bedingungen zu Liefertermin, Preis, Inzahlungnahme, Garantien, Vertragsmodalitäten, Bereitstellung von Demonstrationsmaschinen.	32
Verw.	31	
Abgr.	Siehe oben	
Def.	<u>Präferieren (subjektiv)</u> Emotionaler Zustand der Vorliebe für einen bestimmten Hersteller (-kreis). Der Hersteller (-kreis) ist zu detaillieren. Das Präferieren anderer Tatbestände soll nicht codiert werden!	41
Def.	<u>Beschließen, zustimmen, genehmigen</u> Festlegung mit Willensakzent, eine (Teil-) Entscheidung treffen.	42
Verw.	14, 21	
Abgr.	Siehe oben	
Def.	<u>Ablehnen, ausschließen, verbieten</u> Entschluß mit negativer Wertung.	43
Verw.	15	
Abgr.	Siehe oben	
Def.	<u>Bestellen (förmlich)</u>	44
Def.	<u>Stornieren (förmlich)</u>	45

		033 - 081
Def.	<u>Liefertermin</u> Datum der Auslieferung der gekauften bzw. gemieteten Maschine	33
Def.	<u>Preis</u> Höhe des Mietpreises bzw. der Kaufsumme. 34 als Objekt nur dann verwenden, wenn die Preishöhe im Vordergrund der Überlegungen steht.	34
Def.	<u>Inzahlungnahme</u> Verhandlungskomplex der Rücknahmebedingungen, des Rücknahme-preises, des Schätzwertes und/oder des technischen Zustandes der Inzahlungnahme.	35
Def.	<u>Garantien</u> Festlegung des Zeitraumes und des Inhaltes einer Garantieleistung.	36
Def.	<u>Vertragsmodalitäten</u> Gesamtkomplex der rechtlichen Fragen, insbesondere Miete-/Kauf-Überlegungen, Versicherungsangelegenheiten, Transport- und Reparaturleistungen, Zahlungsbedingungen und -modalitäten, soweit sie nicht über die Objekte 34 (Preis), 35 (Inzahlungnahme) oder 36 (Garantien) erfaßt werden.	37
Def.	<u>Bereitstellung von Demonstrationsmaschinen</u> Zugeständnis des Herstellers, dem Verwender für einen bestimmten Zeitraum <u>kostenlos</u> ein Gerät zu Demonstrationszwecken oder zur <u>Überbrückung</u> bei Notfällen und Engpässen zur Verfügung zu stellen.	38
Def.	<u>Anwendungsgebiete, Baustelle</u> Einsatzgebiete und Einsatzarten des Verdichtungsgerätes.	51
Def.	<u>Anwendungsvolumen</u> Auftragsvolumen des Anwenders.	52
Def.	<u>(Neu-) Maschinen / Kauf</u> Maschinen, die der Verwender kaufen bzw. mieten will.	61
Def.	<u>Rücknahmeggerät</u> (Gebrauchtes) Gerät, das der Verwender bei einem Neukauf in Zahlung geben will.	62
Def.	<u>Technik, Leistung</u> Gewicht, Abmessung, Triebwerk, Vibration, Verdichtungsleistung (Zentrifugalkraft) des Verdichtungsgerätes.	63
Def.	<u>Kosten, Wirtschaftlichkeit</u> Wirtschaftlichkeitsüberlegungen, Verhältnis von Leistung zu Kosten.	81

		099 - 099
Def.	<u>Personen</u> Wird in der Objektspalte als Oberleitung für eine Detaillierung im Detaillierungsfeld benutzt.	99

Das Deckblatt

FU-HR		/ PR		KA		VERTRAG										TYP		Z		ST		G		BEZ		GB		EP		NB		H		AP		EMH-BEURT.		DOX		ARGREH		PLW		ES			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
BEMERKUNGEN:																																															
Z: Zustand 1 = Integrität 2 = Gebrauchstauglichkeit G: Genauigkeit d. Schätzung 1 = Schätzung des Tages 2 = Schätzung des Monats 3 = Schätzung des Jahres BEZ: Verkaufsbezirk 00 = NW (H) 01 = RP (L) 04 = Hessen (L) 05 RH (B) GB: Entwicklung der Gesch.-Bez. 1 = Erhebung, Inlands 2 = Staatsunde 3 = ohne Geschäftsbeziehung 4 = Auslandsreis EP: Ausgang des Entscheidungsganges 1 = Kauf bei der fa. BOMG 2 = Kauf bei einem anderen Hersteller NB: Kundenbedeutung (Sp. 33) 1 = kleiner Verkäufer 2 = mittlerer Verkäufer 3 = großer Verkäufer 4 = kleiner Referenzkunde 5 = mittlerer Referenzkunde 6 = internationaler Referenzkunde H: Heuristik 1 = Wiederholungskauf 2 = Erstkauf AB: Auftragsbezogenheit des Bedarfs 1 = auftragsbezogener Bedarf 2 = nicht auftragsbezogener Bedarf GR: Grundförmigkeit 2 = sehr überförmlich, wenig Kombination über Verdeckung 3 = überförmlich, alles auf den Hersteller abgeplant 4 = grundförmig, geistesreich 5 = sehr grundförmig, viel Eigeninitiative 6 = gedanklich, minimalistisch, geistlich exakt AF: Ausförmlichkeit 1 = dokumentationsarm 2 = weiche, ungenau 3 = harte, ausführliche Berichte KS: Kommunikationsfähigkeit 1 = keine Kommunikationsfähigkeit 2 = relativ geringer Kommunikationsfähigkeit 3 = gute Kommunikationsfähigkeit DE: Dokumentationszeitraum 1 = EP voll von der BOMG alteriert 2 = Beginn des EP vor BOMG-Einschalt. 3 = Ende des EP nach BOMG-Einschalt. 4 = Beginn und Ende nicht von der BOMG alteriert VR: Verkaufsform 2 = verpackt, sehr gepack 3 = sehr hart, kühl 4 = korrekt, sachlich 5 = angenehm, freundlich 6 = lebensnah, vertraulich, freundlich EZ: Entscheidungsfähigkeit 2 = sehr unzufrieden, Gerücht und von Einsatzgebiet abgezogen 3 = Gerücht ist nur für maximal 50% der aufzunehmenden Arbeiten geeignet 4 = Gerücht ist für bestimmte Teilarbeiten (z.B. Kurven, Steigungen) geeignet 5 = Prognose bei bestimmten Einflüssen, keine optimale Gerüchtswertung, (Schulung) 6 = keine negativen Abänderungen, optimale Gerücht für den Einsatz VR: Vertragliche Vorbehalte 2 = multipler Bedingungsbezug, es hängt die Endförmigkeit des Entscheidungsganges davon ab 3 = Widerspruch, Bedingungsbezug, Rücktrittrecht, Rücknahme des Entschlusses als Gutschluss 4 = Umwandlung, Änderung von Zusatzbedingungen, Inhaltsänderung 5 = Abhängigkeit von Zustimmung höherer Hierarchie, von Nachbarn 6 = keine geänderten Vorbehalte ES: Entscheidungsfähigkeit 2 = nachträgliche Sternerung 3 = nachträgliche grundlegende Änderung, z.B. Änderung des Typs 4 = Änderung des Auslieferungstermins 5 = Änderung, Nachbestellung von Zusatzleistungen 6 = keine nachträglichen Änderungen BR: Beschaffungs-/Vergabezeit Wurde dieser EP durch einen früheren EP beeinflusst? 1 = nein, 2 = ja (Berechtigung) BR: Beschaffungs-/Vergabezeit Wurde dieser EP durch einen anderen EP der Eppezeit beeinflusst? 1 = nein, 2 = ja (Berechtigung) PR: Produktionsplan 2 = sehr unzufrieden, Gerücht und von Einsatzgebiet abgezogen 3 = Gerücht ist nur für maximal 50% der aufzunehmenden Arbeiten geeignet 4 = Gerücht ist für bestimmte Teilarbeiten (z.B. Kurven, Steigungen) geeignet 5 = Prognose bei bestimmten Einflüssen, keine optimale Gerüchtswertung, (Schulung) 6 = keine negativen Abänderungen, optimale Gerücht für den Einsatz																																															

D

Das Kundenprofilblatt

K

FO-NR.	/ PR		KA
1	2	3	4
5	6	7	8
1	1	1	2

LFO	B	R	G	AE	o/oo	FU	I. KOMITAT		ZM	ABN.-V.	L	PL	NR./Z		I	ANZ	ZP	ART DER BESCHWERDE																
9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	(langschriftlich)	
															</																			

B: Branche

1 = Hochbau

2 = Straßenbau

3 = Hoch-/Tiefbau

4 = Deponie

5 = Landschaftsgest.

6 = Sportverein

7 = Privat

8 = Sonstiges

R: Rechtsform

1 = Privatunternehmer

2 = Kommune (Stadt/Gemeinde)

3 = Kommune (Kreis)

4 = ANGE

G: Größe

nach Beschäftigtenzahl bzw.

Einwohnerzahl (Siehe Erhebungs-

berhandbuch)

AE o/oo: Abschlußerfolg

o/oo: Anteil der Geschäfts-

beziehung an Gesamtumsatz

Inland

FU/Folgebemerkung

Umsatz in DM bis zwei

Jahre nach Vertragsab-

schluß

I. Kontakt

4-stellig

Monat/Jahr

ZM: Zahlungsmoral

Anzahl der Tage zwischen

Fälligkeit und Eingang

der Zahlung

ABN-V: Abnahmeverpflichtung

Anzahl der Tage zwischen Ab-

nahmeerbin und tatsächlicher

Abnahme

PL: Problemlösung außerhalb

von Entscheidungsprozessen

Anzahl problemlösender Aktiv-

itäten, die außerhalb von Ent-

scheidungszeiträumen liegen

L: Lieferantentreue

1 = BOMAG-treuer Verwender

2 = Konkurrententreuer Verwender

3 = Mischverwender

NR/Z: Personen

501 = BOMAG

602 = ABG

612 = DYNAPAC

622 = FUM-FRISCH

632 = LOSCHHAUSEN/WELTER

642 = WICKER

652 = I.R.

662 = HUMM

672 = GATEPILLAR

682 = HANMAG

692 = KAHNESKAMP/DEBAG

702 = DOWAT

712 = MBI

722 = WEBER

732 = ALBRECHT

742 = DEUMAG

752 = RILCO

762 = FREMA

772 = KIELBLE

782 = VOEST-ALPINE

792 = sonstiger Konkurrent

I: Intensität

1 = kleineres Problem

2 = mittleres Problem

3 = schwerwiegendes Problem

ANZ: Anzahl gleichlautender Beschwerden

ZP: Zeitpunkt der Beschwerde

1 = vor beobachtetem Entscheidungszeitraum

2 = während beobachteten Entscheidungszeitraumes

3 = nach beobachteten Entscheidungszeitraum

4 = während des gesamten Beobachtungszeitraumes

Anlage 6Signifikanztests zum Zusammenhang von Konkurrenzintensität und Verhandlungsintensität

***** CROSSTABULATION OF *****
 KI KONKURRENZINTENSITAET BY VI VERHANDLUNGSINTENSITAET

		VI			ROW TOTAL
		COUNT	I		
		ROW PCT	I		
		COL PCT	I		
		TOT PCT	I	1 I 2 I 3 I	
KI	1	7	10	5	22
		31.8	45.5	22.7	36.7
		41.2	41.7	26.3	
		11.7	16.7	8.3	
2	8	9	7	24	
		33.3	37.5	29.2	40.0
		47.1	37.5	36.8	
		13.3	15.0	11.7	
3	0	4	2	6	
		0.0	66.7	33.3	10.0
		0.0	16.7	10.5	
		0.0	6.7	3.3	
4	2	1	5	8	
		25.0	12.5	62.5	13.3
		11.8	4.2	26.3	
		3.3	1.7	8.3	
COLUMN TOTAL		17	24	19	60
TOTAL		24.3	40.0	31.7	100.0

6 OUT OF 12 (50.0%) OF THE VALID CELLS HAVE EXPECTED CELL FREQUENCY LESS THAN 5.0.

MINIMUM EXPECTED CELL FREQUENCY = 1.700

RAW CHI SQUARE = 7.82731 WITH 6 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = 0.2510

CRAMER'S V = 0.25540

CONTINGENCY COEFFICIENT = 0.33971

***** CROSSTABULATION OF *****
 KI1 KONKURRENZINTENSITAET BY VI VERHANDLUNGSINTENSITAET

		VI			
		COUNT	I		
		ROW PCT	I		ROW
		COL PCT	I		TOTAL
		TOT PCT	I	1 I 2 I 3 I	
KI1		I	I	I	I
	1	7	10	5	22
	I	31.8	45.5	22.7	36.7
	I	41.2	41.7	26.3	
	I	11.7	16.7	8.3	
	I	I	I	I	
2	I	10	14	14	38
	I	26.3	26.0	26.8	67.3
	I	50.8	50.3	73.7	
	I	16.7	23.3	23.7	
	I	I	I	I	I
COLUMN		17	24	19	60
TOTAL		24.3	40.0	31.7	100.0

RAW CHI SQUARE = 1.28377 WITH 2 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = 0.5263

CRAMER'S V = 0.14629

CONTINGENCY COEFFICIENT = 0.14674

Anlage 7

Signifikanztests zum Zusammenhang von Konkurrenzintensität und Problemlösungsintensität

***** CROSSTABULATION OF *****
 KI KONKURRENZINTENSITÄT BY PLI PROBLEMLÖSUNGSINTENSITÄT

KI	PLI				ROW TOTAL
	COUNT	1	2	3	
1	13	7	2		22
	59.1	31.8	9.1		36.7
	52.0	41.2	11.1		
	21.7	11.7	3.3		
2	9	5	10		24
	37.5	20.8	41.7		40.0
	36.0	29.4	55.6		
	15.0	8.3	16.7		
3	2	2	2		6
	33.3	33.3	33.3		10.0
	8.0	11.8	11.1		
	3.3	3.3	3.3		
4	1	3	4		8
	12.5	37.5	50.0		13.3
	4.0	17.6	22.2		
	1.7	5.0	6.7		
COLUMN TOTAL					50
	25	17	18		100.0
	41.7	28.3	30.0		

6 OUT OF 12 (50.0%) OF THE VALID CELLS HAVE EXPECTED CELL FREQUENCY LESS THAN 5.0.
 MINIMUM EXPECTED CELL FREQUENCY = 1.700
 RAW CHI SQUARE = 9.6116 WITH 6 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = 0.1387
 CRAMER'S V = 0.29604
 CONTINGENCY COEFFICIENT = 0.37274

***** CROSSTABULATION OF *****
 KI1 KONKURRENZINTENSITÄT BY PLI PROBLEMLÖSUNGSINTENSITÄT

KI1	PLI				ROW TOTAL
	COUNT	1	2	3	
1	13	7	2		22
	59.1	31.8	9.1		36.7
	52.0	41.2	11.1		
	21.7	11.7	3.3		
2	12	10	16		38
	31.6	26.3	42.1		63.7
	49.0	52.8	85.0		
	22.0	16.7	26.7		
COLUMN TOTAL					50
	25	17	18		100.0
	41.7	28.3	30.0		

RAW CHI SQUARE = 7.74219 WITH 2 DEGREES OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = 0.0208
 CRAMER'S V = 0.35222
 CONTINGENCY COEFFICIENT = 0.33967

Anlage 8Signifikanztests zum Zusammenhang zwischen Risiko der Beschaffungssituation und Interaktionstyp

***** CROSSTABULATION OF *****
 IT INTERAKTIONSTYP BY GTT GROESSE DES ABNEHMERS

		GTT			
COUNT		I		ROW	
PCT		I		TOTAL	
COL		PCT		I	
TOT		PCT		I	
		1	I	2	I
1		I		I	
		I	8	I	14
		I	36.4	I	63.6
		I	25.8	I	16.5
		I	6.9	I	12.1
2		I		I	
		I	23	I	71
		I	24.5	I	75.5
		I	74.2	I	83.5
		I	19.8	I	61.2
COLUMN		31		85	
TOTAL		26.7		73.3	
				116	
				100.0	

CORRECTED CHI SQUARE = 0.75239 WITH 1 DEGREE OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = 0.3857
 RAW CHI SQUARE = 1.28824 WITH 1 DEGREE OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = 0.2564
 PHI = 0.10538
 CONTINGENCY COEFFICIENT = 0.10480

NUMBER OF MISSING OBSERVATIONS = 4

***** CROSSTABULATION OF *****
 IT INTERAKTIONSTYP BY UVGTT HAEUEFIGKEIT DES BEDARFS

		UVGTT			
COUNT		I		ROW	
PCT		I		TOTAL	
COL		PCT		I	
TOT		PCT		I	
		1	I	2	I
1		I		I	
		I	8	I	14
		I	36.4	I	63.6
		I	19.0	I	17.2
		I	6.7	I	11.7
2		I		I	
		I	34	I	54
		I	34.7	I	65.3
		I	81.0	I	82.1
		I	28.3	I	53.3
COLUMN		42		78	
TOTAL		35.0		65.0	
				120	
				100.0	

CORRECTED CHI SQUARE = 0.00000 WITH 1 DEGREE OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = 1.0000
 RAW CHI SQUARE = 0.02202 WITH 1 DEGREE OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = 0.8820
 PHI = 0.01355
 CONTINGENCY COEFFICIENT = 0.01354

Anlage B (Fortsetzung)

***** CROSSTABULATION OF *****
 T INTERAKTIONSTYP BY ABT AUFTRAGSBEZOGENHEIT DES BEDARFS

ABT					
COUNT	I				
ROW PCT	I				
COL PCT	I				
TOT PCT	I				
	1	I	2	I	ROW TOTAL
1	19	I	3	I	22
	86.4	I	13.6	I	18.6
	19.0	I	16.7	I	
	16.1	I	2.5	I	
2	81	I	15	I	96
	84.4	I	15.6	I	81.4
	81.0	I	83.3	I	
	68.6	I	12.7	I	
COLUMN TOTAL	100		18		118
	84.7		15.3		100.0

OUT OF 4 (25.0%) OF THE VALID CELLS HAVE EXPECTED CELL FREQUENCY LESS THAN 5.0
 UM EXPECTED CELL FREQUENCY = 3.356
 CTED CHI SQUARE = 0.00000 WITH 1 DEGREE OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = 1.0000
 RAW CHI SQUARE = 0.05475 WITH 1 DEGREE OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = 0.8150
 0.02154
 NGENCY COEFFICIENT = 0.02154

R OF MISSING OBSERVATIONS = 2

***** CROSSTABULATION OF *****
 T INTERAKTIONSTYP BY ZT ZUSTAND DES ENTSCHEIDUNGSOBJEKTES

ZT					
COUNT	I				
ROW PCT	I				
COL PCT	I				
TOT PCT	I				
	1	I	2	I	ROW TOTAL
1	7	I	15	I	22
	31.8	I	68.2	I	18.3
	43.8	I	14.4	I	
	5.8	I	12.5	I	
2	9	I	89	I	98
	9.2	I	90.8	I	81.7
	56.3	I	85.6	I	
	7.5	I	74.2	I	
COLUMN TOTAL	16		104		120
	13.3		86.7		100.0

OUT OF 4 (25.0%) OF THE VALID CELLS HAVE EXPECTED CELL FREQUENCY LESS THAN 5.0
 UM EXPECTED CELL FREQUENCY = 2.933
 CTED CHI SQUARE = 6.12727 WITH 1 DEGREE OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = 0.0133
 RAW CHI SQUARE = 7.96561 WITH 1 DEGREE OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = 0.0048
 0.25754
 NGENCY COEFFICIENT = 0.24950

Anlage 8 (Fortsetzung)

***** CROSSTABULATION OF *****
 IT INTERAKTIONSTYP BY NT NEUARTIGKEIT DES ENT-
 ***** SCHEIDUNGSOBJEKTES *****

		NT			
		COUNT	I		
IT	ROW PCT	I		ROW	
	COL PCT	I		TOTAL	
	TOT PCT	I			
	1	20	2	22	
		90.9	9.1	19.0	
		22.7	7.1		
		17.2	1.7		
	2	68	26	94	
		72.5	27.7	81.0	
		77.5	22.9		
		53.0	22.4		
	COLUMN	88	28	116	
	TOTAL	75.9	24.1	100.0	

CORRECTED CHI SQUARE = 2.41937 WITH 1 DEGREE OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = 0.1198
 RAW CHI SQUARE = 3.55583 WITH 1 DEGREE OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = 0.0669
 PHI = 0.17011
 CONTINGENCY COEFFICIENT = 0.16770
 NUMBER OF MISSING OBSERVATIONS = 4

***** CROSSTABULATION OF *****
 IT INTERAKTIONSTYP BY PRGT WERT DES ENTSCHEI-
 ***** DUNGSOBJEKTES *****

		PRGT			
		COUNT	I		
IT	ROW PCT	I		ROW	
	COL PCT	I		TOTAL	
	TOT PCT	I			
	1	17	5	22	
		77.3	22.7	18.3	
		27.0	8.8		
		14.2	4.2		
	2	46	52	98	
		46.9	53.1	81.7	
		73.0	91.2		
		38.5	43.3		
	COLUMN	63	57	120	
	TOTAL	52.5	47.5	100.0	

CORRECTED CHI SQUARE = 5.46877 WITH 1 DEGREE OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = 0.0194
 RAW CHI SQUARE = 6.62937 WITH 1 DEGREE OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = 0.0100
 PHI = 0.23504
 CONTINGENCY COEFFICIENT = 0.22881

Anlage B (Fortsetzung)

 IT INTERAKTIONSTYP ***** CROSSTABULATION OF *****
 ***** BY BDT BEDEUTUNG DES ENT-
 ***** SCHEIDUNGSOBJEKTES

BDT					
COUNT	I				
ROW PCT	I				ROW
COL PCT	I				TOTAL
TOT PCT	I	1	I	2	I
-----I-----I-----I					
1	I	20	I	2	I
	I	90.9	I	9.1	I
	I	25.5	I	4.9	I
	I	16.7	I	1.7	I
-----I-----I-----I					
2	I	59	I	39	I
	I	60.2	I	39.8	I
	I	74.7	I	95.1	I
	I	49.2	I	32.5	I
-----I-----I-----I					
COLUMN		79		41	120
TOTAL		65.8		34.2	100.0

CORRECTED CHI SQUARE = 5.22751 WITH 1 DEGREE OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = 0.0126
 RAW CHI SQUARE = 7.53074 WITH 1 DEGREE OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = 0.0061
 CHI = 0.25051
 CONTINGENCY COEFFICIENT = 0.24300

 IT INTERAKTIONSTYP ***** CROSSTABULATION OF *****
 ***** BY GBT BEKANNTHEIT DES IN
 ***** TERAKTIONSPARTNERS

GBT					
COUNT	I				
ROW PCT	I				ROW
COL PCT	I				TOTAL
TOT PCT	I	1	I	2	I
-----I-----I-----I					
1	I	19	I	3	I
	I	86.4	I	13.6	I
	I	21.5	I	9.7	I
	I	15.8	I	2.5	I
-----I-----I-----I					
2	I	70	I	28	I
	I	71.4	I	28.6	I
	I	78.7	I	90.3	I
	I	58.3	I	23.3	I
-----I-----I-----I					
COLUMN		89		31	120
TOTAL		74.2		25.8	100.0

CORRECTED CHI SQUARE = 1.38479 WITH 1 DEGREE OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = 0.2393
 RAW CHI SQUARE = 2.09167 WITH 1 DEGREE OF FREEDOM. SIGNIFICANCE = 0.1481
 CHI = 0.13202
 CONTINGENCY COEFFICIENT = 0.13089

LEBENS LAUF

16.3.1953 geboren in Reichertshofen als Tochter von Franz Kraus, Getränkehersteller und Anna Kraus, geb. Ostermair

Seit 15.3.1979 verheiratet, 2 Kinder

Ausbildung:

1959 - 1966 Volksschule in Pörnbach

1966 - 1970 Realschule am Englischen Institut in Schrobenuhausen

1970 - 1974 Schyren-Gymnasium in Pfaffenhofen - Abitur

1974 - 1978 Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Studium an der Universität Augsburg
Studiumsschwerpunkt Marketing
Abschluß: Diplom ökonom

1981 - 1982 Studium an der Johannes Gutenberg-Universität in Mainz
Studienfach: Volkswirtschaftslehre

1986 Promotion zum Dr. rer. pol. durch den Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften der Johannes Gutenberg-Universität Mainz
Tag der mündlichen Prüfung: 1.10.1986

Berufspraxis:

1977 8 Wochen Marktforschungs-Praktikum bei der Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung in Nürnberg

1978 - 1984 Bei der Firma BOMAG in Boppard verantwortlich für den Bereich Marketing Control



